《谈判力》作者威廉·尤里鼎力推荐！

GOOD FOR YOU, GREAT FOR ME

哈佛双赢谈判课

在双赢中赢得更多

【美】劳伦斯·萨斯坎德（Lawrence Susskind）◎著 杨清波◎译



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名：哈佛双赢谈判课

作者：劳伦斯·萨斯坎德

译者：杨清波

ISBN：9787508652641

中信出版集团制作发行

谨以此书献给我所有的学生，与他们相处，我受益匪浅。

引言
在金色池塘发现交易区

我的妻子莱斯莉从湖边急匆匆地跑了回来。我们当时正租住在新罕布什尔州的一幢湖畔别墅里。对我们来说，这里就是金色池塘，一派田园风光，可以在此与两个孩子共度美好时光。我们想方设法东拼西凑，刚好攒够了度假两周的费用。

“你肯定猜不到刚才我跟谁说话来着。”她兴奋得滔滔不绝，“是拉尔夫。他说他们要卖掉这幢别墅。他们的儿子正在闹离婚，拉尔夫想把他的房产变现。我跟他讲，我们非常想买下这里。”

我想了一会儿，问：“他们要价多少？”

“不知道。”莱斯莉说，“我告诉他你会跟他谈，处理具体的细节问题。”

我的脑子飞快地转着。我想象得出我将在湖边度过更多的时光，但是我们买得起吗？莱斯莉答应过人家什么？能拥有这处湖畔别墅当然棒极了，但拉尔夫的要价是多少？我心里一点儿底都没有。我努力地盘算着：假如我们买下它但自己并不住在这儿，那一年的租金收入有多少？我粗略地估算了一下（以我们支付的租金为基础），除去交税和其他花费，我们每年大约能净得15 000美元。我快速地计算了一下，按照现行贷款利率，这笔钱可以使我们负担一笔大约85 000美元的抵押贷款。

当天下午与拉尔夫谈判时，他的脸上浮现一丝诡异的微笑。他知道我已经落入彀中。“你们一直都是令人满意的租户，我们也知道你

们非常喜欢这个地方。当莱斯莉说你们想买的时候，我们很高兴。”我暗自思忖：“莱斯莉到底说了什么？”

“价格多少？”我冒昧地问道。

“我们非常舍不得离开。”他说，“这片别墅自打7年前第一批房主买下后，没有人出售，因此难以判断这些房子的价格。公用的土地属于湖滨协会，所以很难计算每幢别墅的实际价格。你知道，除了自己的别墅外，你还拥有这个湖的1/9。”我能感觉到他目不转睛地盯着我。

“105 000美元。”他说道，“我想这个价格十分合理。我们愿意把房子卖给和我们一样热爱这个地方的人。并且此处距离波士顿仅90分钟车程，您可以一直住在这里。”

我和拉尔夫都明白，莱斯莉基本上已经做出了承诺。我必须想办法支付这笔款项。拉尔夫是一家知名杂志社的业务经理，同时也是经验丰富的谈判专家。而我则是一个菜鸟，刚刚入行。拉尔夫的妻子是当地的房地产代理商，当初莱斯莉与她交易，商量租住他们房子时，她就表现得毫不退让。我觉得自己落入了陷阱，但同时也很兴奋。没有时间跟他人商议了：我们能应付得了第二笔抵押贷款吗？我们能否通过重新申请第一笔抵押贷款来换取2万美元的首付款？

“拉尔夫，”我说道，“既然你们要搬到别的州去，你们是否愿意把目前的家具留下来，包括在售价之内呢？”“可以。”他说。（我算了一下，这可以为我节省大约10 000美元。）这感觉像是一场胜利。我看得出，交易正在达成中。大体上说就是，我弄到一份85 000美元的抵押贷款，搞到20 000美元支付首付款，同时免掉了装修和家具费用。

我一直在想，拉尔夫心中是否真的把105 000美元（或者可能更低）当作他最终的售价。遗憾的是，我并没有问这些问题。我本来可以知道答案的，但我太急于达成这笔交易了，根本就没考虑他会怎样跟他的妻子和儿子炫耀这场胜利。

当拉尔夫同莱斯莉谈话时，她表现出我们有购买房子的意愿。彼时彼刻，我们已进入我现在所称的“交易区”。也就是说，我们双方都有理由相信可以达成交易。拉尔夫承受着来自后台的许多压力；而莱斯莉则一心为家庭的未来着想，想在湖边安家，因此给我施加压力。我不清楚这幢别墅在公开市场上的价格，但我敢肯定，假如我不尽快完成交易，别的买家就会乘虚而入，从我们手里夺走房子。当买卖双方都认为在一方愿意接受的最低价格和另一方愿意支付（或者能够支付）的最高价格之间存在一个“协议空间”时，双方就进入了交易区。

从某种意义上说，交易区是一种心理状态。如果双方对达成协议都持乐观态度，那么他们成功的机会就很大。当然，他们如何交流也很重要。假如拉尔夫的开价完全不着边际，我就只好放弃，让妻子失望；假如我们忽视对方的需求，那我们就可能完全溜出交易区。因此交易区不仅仅是一种心理状态，而且是一种事实上的、受特定方式限制的协议空间。

我没有很好地处理此次谈判的压力，太匆忙了。我本应慢下来，设法做更多的准备工作；本应问更多的问题，测定一下拉尔夫的下限，估算一下他承受的压力，再来达成这笔交易。假如当天下午我就同意签署一份意向书，拉尔夫是否可能再降10 000美元呢？另外，我明白，假如这幢别墅从我们的指尖溜走，那莱斯莉肯定会非常失望的。一旦房屋出售的消息传出去，可能有十几位夏季租户打算购买这幢别墅（或者假如我们买下它，他们可能从我们手里租过去）。至少，我是这样认为的。

一旦进入了交易区，双方对达成协议都没有太大压力，那么得到一个对双方都有利的结果的机会就会成倍地增加。进入交易区的意义就在于双方更有可能分享信息，这使得双方可以以尽可能低的成本满足各自的利益需求。通过发掘大量的买卖选择权，或者潜在的交易，双方更有可能为自己争取更多的利益。与其他情况相比，这样就可以减少失败带来的压力，降低失败带来的风险。

遗憾的是，我没有很好地利用我们都处在交易区这一点，根本没有努力试探一下拉尔夫可以出到多低的价格。他在谈话中开价105 000美元，而我算了一下，莱斯莉和我有可能借到那么多的钱。我能够得到的一点儿好处就是让他把家具留了下来。我们喜欢这些家具，而他则可能再也不需要了。我猜想拉尔夫可能处于某种压力之下，急于要搬走。但他从没有暴露出要与我完成交易的那种格外迫切的心情。现在我敢肯定当时他必须回去跟儿子马克汇报，因为马克也是这幢房子的主人。我本应要求跟马克谈谈，可能他会出价低一些来达成这笔交易。

25年后，金色池塘依然是我们的家外之家。我的孩子们希望他们的孩子同他们一样，能在那里度过终生的夏日时光。现在，这份房产的价值至少是我当年付出的3倍。当年拉尔夫做的这笔买卖令他满意，而从长远的观点来看，这笔买卖对我来说则十分划算。在金色池塘的这次经历给了我一些教训，首先就是我意识到，如果我跟我的谈判对手能够进入交易区（无论是心理状态还是事实上的协议空间），那么我为自己做到格外出色的机会就会增加。换言之，一旦我进入了交易区（这需要双方的共同努力）那么我在双赢谈判中获胜的机会就会增加。真希望当年在为湖畔别墅谈判时我对此了解得更多，但至少现在我可以与大家分享我所知道的。

如果存在交易区，那么总有办法找到它。首先，需要制定一份你可以向你的后台（你负责向其汇报的人）解释的协议；其次，需要你

确立目标，一定要为自己争取利益，无论你的谈判对手多么难缠。赢得对你来说意义重大的交易意味着调整到良好的心态，发掘协议空间的范围，并做好准备索要你创造的那份极高的价值——这是当年在购买金色池塘别墅的谈判中我没有做到的。顺便提一下，这一方法既适用于规模上百亿美元的商业谈判，也适用于小规模的家庭间的交易。

赢得谈判包括三个重要因素：

1. 要确保你的后台感到满意。
2. 要确保自己和他人相信你受到了公正的待遇。
3. 要确保你创造了最大的价值，并利用这一价值达成了一份对方满意、己方称心的协议。

所有的一切都是偏离传统的双赢谈判智慧的。双赢的思想一经产生，合作与竞争就受到同样的关注，谈判者对强行索要他们所创造的那份极高的价值会感到不安。而我现在要谈的，不仅仅说明在双赢中更胜一筹是可行的，而且我还准备详细地谈一下如何做到这一点，同时不会破坏彼此的信任或者损毁良好的合作关系。

从双赢谈判到更胜一筹

20世纪80年代，人们对谈判的想法和实际做法都发生了重大转变。转变的焦点从之前在各种谈判场合（法庭、商界、国际关系以及公共事务）一味地控制对手，变成了想方设法说服谈判对手接受一个各方都能受益的结果，这一点特别难得。这一点逐渐被理解成从原来的“输赢”关系转变成现在的“双赢”关系。

许多思想家和作家对这种思想上的转变多有研究，其中尤以《谈判力》[注]的作者罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿最为出名。每一位经验丰富的谈判者对他们的四点深刻见解都非常熟悉：（1）一定要做好充分的准备，尤为重要的是要提前弄清楚假如达不成协议，你会得到什么；（2）关注对方的侧重点（对方的利益），而不是他们可能提出的夸张的要求或立场声明；（3）在设法达成最终协议之前，为每一场谈判都留出时间来集思广益，汇集对双方都有利的观点或一揽子交易；（4）不要使用威胁手段，应当诉诸理性的讨论或者众所周知的"客观标准"，比如"为了有助于证明我的要求，让我获得更大的利益份额，一位中立的专家会如何陈述"。目前，整个培训界都在向经理、主管们传授如何把这四项原则应用于行动，从而由输赢谈判转变成双赢谈判。

全世界数以百万的人都参与到了这场转变中，然而这其中存在一个问题。

一旦每个人都意识到可能达成互惠的结果，那么他们就会感到迷茫。（数百万人都阅读了《谈判力》以及其他按照双赢框架写成的书，但问题在于谈判桌对面的人也阅读了这些书。）在采用互利或者双赢的办法进行谈判时，他们应当如何分割由此创造的价值？在双赢谈判中，所有事物都应当被平均分割吗？这样做公平吗？假如一方在谈判桌上付出得更多，他们是否应当得到更大的利益份额？假如一方更为强大，那么他们背后的人是否期望他们利用其影响力获取绝对的胜利？假如更为强大的一方让他们的谈判对手获取了绝对的胜利，他们对此做何解释？

第二个问题是，许多谈判者已然熟知双赢谈判中的合作步骤，但他们并没有准备完全放弃竞争的本能——这种本能让他们在过去取得了令人满意的结果。即使是那些最坚定的双赢谈判者也心存渴望，渴望向他们所代表的人表明他们能够取得一个令人非常满意的结果——

这一点无疑是合理的。尽管有些谈判者担心，假如他们设法为自己争取最大的利益，他们就背离了双赢的理想，但我认为他们不必为此感到内疚。我认为在采用双赢的方法时，依然有可能为自己争取到最大的利益。

在对待这一问题上，许多谈判专家选择了沉默。他们要求每个人都意识到在创造价值和争取价值之间存在一种紧张关系。也就是说，在为双方争取最大利益和为己方争取最大利益之间好像存在某种冲突。然而，他们并没有明确指出应当如何处理这种紧张关系。没有人明白，在采用双赢导向时该为己方争取多大的利益。

当我在谈判购买金色池塘的湖畔别墅时，假如我有足够的智慧，并且能够发现在协议最终达成的当天，拉尔夫准备接受70 000美元的成交底价，那么我就会心甘情愿地支付70 000美元，并且要求得到价值10 000美元的家具。我也不会为最初准备支付100 000美元而备受煎熬。假如拉尔夫答应他的儿子和妻子，他保证能得到7年前购买这处房产所付出的双倍价钱（后来我发现是35 000美元），那么协议空间将会是70 000~105 000美元。我当时没有意识到非要折中不可（即支付87 500美元）或者支付全部的105 000美元，因为我即将得到一份相当好的长期合同。事实上，我本来可以很容易地要求降价35 000美元（支付拉尔夫70 000美元），假如我当时足够聪明，能够发现拉尔夫的成交底价。

我与拉尔夫十分迅速地进入了交易区，因为莱斯莉将我置于其中。然而，我缺乏必要的手段与策略在双赢谈判中更胜一筹。

在双赢谈判所需要的技巧和更胜一筹的策略之间存在差距，本书弥合了这两者之间的差距，提供了各种原则和策略。一旦你进入交易区，可以立即采取6个行动步骤，这将使你能够争取你所帮助创造的价值中尽可能大的利益份额。同时，本书讲述的是在不破坏信任或者损毁关系的情况下，如何做到这一点。原则直截了当：

1. 找到对方的利益点，引导对手进入交易区。
2. 蛋糕做大，才能赢得更多。
3. 预期意外情况，赢得比对方更多的利益。
4. 达到对方底线，让对方有利可图。
5. 避免意外影响，保护己方利益。
6. 主导谈判，打造己方谈判能力。

策略提供的是在任何谈判中运用这些原则的方法。

本书还为处理具体的谈判情况提供了指导，比如巨大的权力差异、不容破坏的重要关系、跨文化背景、愤怒的公众以及谈判方隐瞒事实的情况等。

在双赢谈判中更胜一筹的六大策略

重新构建谈判对手的所获授权和首选方案。有一些简便的办法可以迫使谈判对手重新设定他们的首选方案。假如他们对自己的目标尚不明确，或者忙于应付来自其后台的矛盾信息，你可以帮助他们重新定义他们的利益点，这样可以使双方受益。你还可以提出疑问，质疑他们的后台想从他们这里得到什么。你的目标应当是使其细化他们的授权，认真考虑他们的首选方案，这样可以使双方受益。例如，假如你同时提出两点不尽相同但极具诱惑的建议（这两点对你方来说都是可以接受的），那么这可能迫使你的谈判对手的后台阐明他们的首选方案。通过提出正确的问题，你可以逼迫你的对手寻求一种对你方更为有利的授权。

提出让对方满意、己方称心的一揽子交易建议。创造价值的关键在于发现对双方都有利的交易。（这就是为什么将其称作交易区！）你能够创造的价值越大，你回旋的余地就越大。可靠的研究清楚地表明，绝大部分谈判者过早地中止谈判，远没有创造尽可能多的价值，因为他们忽视了那些不太显眼的交易。我在这里呈现的是如何规划和展开对方无法拒绝又对你方有利的交易。

利用有条件要约获取高于对方的利益。当双方都清楚，与其达成一笔糟糕的交易，还不如就此打住的时候，他们可以对交易空间加以明确的限制。当然，双方都希望处于交易空间的边缘，使己方最大程度地获益。利用有条件要约（假定–推测提议），你可以明白自己距离对己方最为有利的边缘有多近。

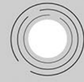
帮助对方向他们的后台推销对你方最佳的协议。太多的人把谈判对象看作敌手，事实上他们是后台的外派使者。有一些简便易行的技巧，可以给外派使者提供他们所需要的理由，来向他们的后台（通常是那些你没有机会直接对话的人）推销对你方最为有利的协议。

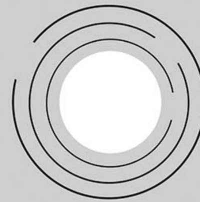
避免让可预见的意外影响协议的签署。直到协议中所有规定的约定都实现，谈判才彻底结束。在协议签署完的后续阶段，可能出现许多变数。例如，市场形势可能在协议达成和履行合约之间的这段时间发生变化。我在哈佛大学商学院的同事马克斯·巴泽曼曾明确指出，谈判者应当有能力预料到那些可能破坏协议实施的事情。即使我们无法预知哪件事情会发生，但可以料到此类事情可能引发变数，所以巴泽曼称其为“可预见的意外”。我们可以把争端解决机制融入协议，避免受到某些不可预见的意外的影响。你需要在协议中针对此类意外事件设置缓冲，因此我在本书中列举了一些方法，使你的协议更加牢靠。

增强己方组织的谈判能力（如此便可在双赢谈判中更胜一筹）。谈判既是一项组织内的任务，也是一项个人任务。大部分谈判者都清楚，他们公司内的其他人可以通过他们的谈判努力获益良多。每次谈判完成之后，都要让你组织内部的相关人员明白如何调整公司的标准化运作程序，从而更容易发现交易区，并在之后的双赢谈判中更胜一筹。如果谈判者遗漏了这一步，那么他们组织内部的每个人在将来的谈判中将无法取得令人满意的结果。

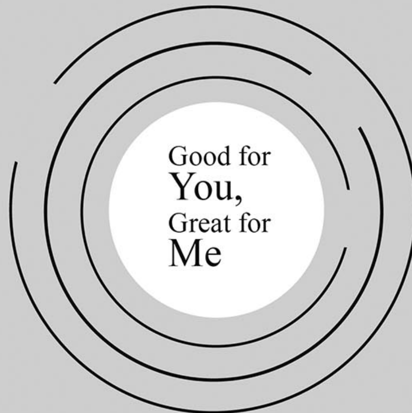
---

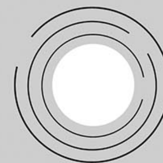
1. 本书中文版已由中信出版社于2012年8月出版。——编者注





在双赢谈判中更胜一筹的 6 种方法





1 找到对方的利益点，引导对手进入交易区

世上有很多难以相处的人，当这些人与你谈判时，他们制造的各种困难会进一步增加。他们当中有些人固执或缺乏理性，也有一些人比你位高权重且毫不犹豫地利用这一点，还有一些人是毫不妥协的，更有一些人十分排外，从不容许其后院内有任何动作。跟这些人打交道，真的有可能引导他们进入交易区，并达成他们满意、你们称心的协议吗？

如何与固执或缺乏理性的对手打交道？

假设你是一名经验丰富的销售人员，正与一家企业进行续约合同的谈判，而你同该公司已经成功合作多年。遗憾的是，该企业的采购部经理休刚刚被替换掉（关于她离职的备忘录显示，她是“为了寻求其他刺激的个人利益”而离开的）。你给新任经理乔打电话，约定你们的第一次会面。你随即意识到你可能遇到某些麻烦。

“我的规矩是这样的。”乔打断了彼此的寒暄，说道，“第一，我们将在我的办公室会面；第二，我会让你知道我们将讨论什么、不讨论什么；第三，我会告诉你我们认同的价格范围；第四，我们将不做任何记录，直到达成协议为止。”

“在您的办公室会面没问题。”你暂时不理会他的其他要求，有些不安地说道，“但我们或许应当让我方生产部门的人员和贵方运营

部门的人员参加会面，我们必须确保同时满足他们的利益。”

“不必了。”乔说道，“那不是我的行事方式。”

你继续说道：“这么多年来，前任经理一直带着贵方运营部门的负责人参加会面，我想这是一切进展顺利的基础。我们需要探讨的不仅仅是价格问题，我们希望保证我们的部件能满足贵公司的特殊需要。”

“那是我应当关心的才对。”乔说道。

这下你彻底呆住了，看起来乔很难相处。他是真的缺乏理性，还是仅仅是极力讨价还价？他是否把自己所获得的授权理解得过于狭隘？他清楚自己的后台或他的公司的利益吗？你如何才能真正弄清楚这一切呢？

谈判中最棘手的问题之一就是弄清楚如何与那些无法用证据或论据的事实来说服的个体打交道。你如何才能制止那些缺乏理性的行为和要求（这些东西看起来根本无益于谈判的成效）？你如何才能让对方变得理智起来？你又如何行动才能引导这类人进入交易区？我们下面将看到，关于这位新上任的采购部经理的故事，当你遭遇到这样一位固执、缺乏理性甚至彻底疯掉的对手时，如何分析你所面临的各种可能性。很显然，除非你能弄清楚这一切，并设法引导他们进入交易区，否则你无法在双赢谈判中更胜一筹。

你的谈判对手十分理性，只是你不明白他看世界的方式。谈判的首要原则就是假定你的对手是理性的。用开放的心态对待每一次新的谈判。生活经历上的差异可能带来那些你看起来奇怪的行为。因此，不要急于下结论，要设法想象在对方看来这次谈判进展如何。我之前提到的哈佛大学商学院心理学家马克斯·巴泽曼曾描述了诸多此类认

知偏差，它们能导致人们采用完全不同的方式解读和应对相同的情况。

面对像乔这样固执的对手时，想象一下他心里是怎么打算的。可能是公司的最新规定要求他必须这样做，也可能他在过去吃过苦头，因为他无法同时进行内部协商和对外谈判，还可能是他担心自己的表现会遭到组织内部其他人的负面评价。

那么如何消除这些顾虑呢？首先，尝试开门见山地询问你的新谈判对手，他正试图解决的问题是什么。“我明白您可能正承受来自公司的压力。”你可以这样说，“或许，若我明白您面对的困难，我们便可以在整个协议上增加一些新的条款。”你可以主动提出帮助乔保护他，比如答应向双方通报每一次初步协议的草案总结。这样做不会为你制造麻烦，却可能对乔有所帮助。

其次，你可以同意乔提出的一些要求，假如发现这些要求达不到预期目标，要同时保留中止对话的权利。有时你可能不得不尝试新方法，即使这种方法没有任何效果。起码谈判中的一次失败可以让双方达成共识，为拿出更好的方法打下基础。只要你不同意那些无法满足你们公司利益的要求，你就不会由于同意那些表面上没有收获的要求而遭受任何损失。

假设你同意与乔在他的办公室单独会面，谈判伊始，你这样说道：“显然，我们有共同的利益。贵公司需要我们公司的部件来保持全球竞争力，而我们打算继续供应该产品，只要贵方保持或者增加你们当前的订单。如您所知，我们需要不断地调整我们的生产系统，保证贵方在有需要时能得到所需产品。假如我回到自己的公司，带回去一份至少长达5年的协议，销售量稳定或有所增加，那么我们有可能保持当前的价格不变，只是每年由于通货膨胀的原因做些微调。您认为如何？”

“没门儿，不可能。”乔说这话时将胳膊交叉在胸前。

“您什么意思？”

“假如你们不在当前单价的基础上给我们大幅降价，那么我没有兴趣进行交易。”乔说道，“另外，我们需要随时调整我们订单的增减。我们还要有权随时无条件取消订单。而你们则必须保证按时交货，否则要支付巨额违约金。”

“等等，等等。”你说道，“由非我方所能控制的原因导致的延迟交货也要支付违约金吗？还要降低单价？销售量无法预知？这到底怎么回事？没有人购买我们产品的价格比你们更低。至少销量必须保持不变，否则我们无法提供量身定制的服务。”

“如果你们想继续做生意，那就必须设法降低价格，并且消除一切交货风险。”乔说道，“现在，听好了，我已经向我部门保证我们现在就签下协议。你们有什么想法？”

“是这样的。”你说道，“我们两家公司合作了将近10年，应当能够理清这件事情。前任经理一直与我坦诚相见。但现在是怎么回事？您是否有什么问题没有跟我提及？”

“我相信你跟休相处得很好，但是事过境迁。必须降低价格，必须降低风险，必须保持灵活性。这就是我们的规矩。我们可以成交吗？”乔看着你，脸上带着扬扬得意的笑容。

你的对手十分理性，但采用了明显的非理性态度，作为他极力讨价还价的策略的一部分。可能乔只是努力想看一下他能侥幸获得什么。假如你不回击，他还会提出更多要求。这种策略是非理性的，尤其对那些过去曾成功使用过这一策略的人来说。

我在谈判黄金法则中提到，你想别人如何对待你，你就应当如何对待别人。谈判理论给你提供了如下建议：关注利益，而不是立场；区分创新与承诺；重视假定推测问题；坚持客观标准；努力达成几乎可以自我履约的协议。这些建议并没有排除一点：明确向对方表明有些限制你是不能被超越的。“如果您不能够再灵活一些，那么我们就没有什么好谈的了。”你可以跟乔说，“没有人会以更低的价格为贵方提供更好的产品和更好的服务。但假如您想考察一下市场，请便。然后再回来找我。”

倘若有效的示范行为没有能够让你的那位难以相处的对手理智起来，不要绝望。你还可以尝试另外一些手段。首先，为了测试你对事件的理解，你要坚持要求让你公司的人员参与谈判，同时要求对方带着同事参与进来；其次，一定要对所谈内容进行书面总结，并在每一轮会谈之后派发备忘录，这样一来，你就可以提醒你那个难缠的对手，别人都清楚他所做的一切；再次，多提几项建议，这些建议非常符合你方的利益，同时至少看起来也相当能满足对方的利益，即使达不成协议，你的这些建议也会被记录在案；最后，永远不要只是为了迁就对手而做出单方面的让步。倘若如此，你就是在助长此类徒劳无益的诉求行为。

一旦乔意识到他对你的逼迫是有限度的，他可能就会很好地缓和他的要求：“我知道你们做得非常好，但总是有改进的空间，不是吗？那么你们打算如何给我一个更好的交易？”

你的对手的确缺乏理性。倘若如此，那么所有正常的对话规则都无济于事。假设你尝试了上面提到的所有策略，但都失败了。乔拒绝聆听你的互惠建议，也不为对他们有利的观点所打动。此刻，你意识到与你打交道的是一个完全缺乏理性的谈判对手，他宁愿豁出去一切也要让你一无所获。你能做些什么呢？

首先，准备一份书面备忘录，列出几种可能的交易情况。其次，明确规定结束谈判的最后期限。一定要列举出所有的证据和观点支持你的建议，并清楚地说明为什么你的建议可以满足双方的利益。设法让这份备忘录送到你的谈判对手的上级手中，尽管这可能很难。

倘若乔拒绝让你们的单独会谈有所进展，对一系列合理化建议熟视无睹，并且坚持不想让其他人参与会谈，那么就没有太多理由继续下去了。他的声明本身已经表明他铁了心地要强行讨价还价。你已经提出许多惠及双方的建议，却依然没有进展。此时应当结束这场游戏，终止谈判，静观其变，看乔是否会突然放弃原来的主张，正如那些难缠的交易者有时候所表现的那样。

我个人认为，在大多数情况下，我们所臆测的缺乏理性的行为并非真的是缺乏理性的。相反，经验告诉我，这更有可能是人们根据第二种可能性采取的行为：他们通过极力地讨价还价来屏蔽对方的要求，以便设法增加己方的利益。他们可能只是不善于谈判，而并非缺乏理性。归根结底，与一个看起来缺乏理性的对手谈判，同与其他你希望引导进入交易区的对手谈判并无太大区别，都有可能达成不菲的交易。能帮助你的对手改变他们所获得的授权或者他们公司的首选方案的唯一办法，可能就是绕过谈判对手，找到他们的后台。

有时候，对付采取非理性谈判姿态的谈判对手的最佳方法是将事实呈现在他们面前。如果有可能的话，设法让他们也参与到共同查明事实的过程中来。

当你的谈判对手看起来缺乏理性时：

- 不要采用同样的方法对待不理性的行为。
- 不要采用单方面的让步来争取对方。

- 不要因为受挫而失去冷静。
- 重点要满足己方利益。
- 精心准备每一次交流。
- 书面总结每一次谈判。
- 清楚何时应当终止谈判。

首先，找到事实

让我们看一个再熟悉不过的情况：阿纳康达公司是电脑芯片的主要生产厂家之一，该公司计划在某大城市的郊区兴建新的生产设施。郊区附近的业主（居住在该地区的人们）和管理者都要求公司出示证据，证明新工厂不会加重污染或者使房地产贬值。阿纳康达公司的管理层做出回应，他们雇用了一批顾问，这些顾问的研究结果支持公司的声明：即使真的存在负面影响，新工厂对该地区的负面影响也是非常小的。此外，这些顾问还引经据典，表明新工厂将会对该地区的经济产生积极影响，尤其是能创造就业机会。与此同时，那些担心存在潜在健康威胁和遭受经济损失的业主们也雇用了一批他们自己的顾问。这些顾问提交的报告表明，该工厂确实会造成许多威胁，包括污染水源、堵塞交通以及破坏当地的基础设施。在随后的面对面谈判中，阿纳康达公司污蔑业主们的调查结果，并提供了额外的委托调查结果。业主们雇用的专家反驳说，新工厂造成的潜在风险需要进一步研究，并要求延期。看起来双方几乎无望找到交易区，更别说为共同利益创造价值了。

面对这样一种可以预见的混乱局面，出路在哪里？哈佛大学物理与科学史教授彼得·盖里森是这样定义交易区的：交易区是一处空间，在这个空间内不同的想法和方法可以融入一种共识之中。他描述

了多种方法，不同领域但彼此相关的科学家可以利用这些方法找到一种共同的语言，或者是“中介语”，来交流思想、解决问题。

但是，就像许多谈判中的纠纷一样，在阿纳康达公司与附近业主之间的纠纷当中，关于事实与预测的分歧阻碍了参与谈判的人们找到交易区。谈判者通常缺乏必要的专业技术来制定可靠的措施解决争端，或者找到如下问题的答案：某一次的具体行为，比如新建工厂，将会对大多数人产生什么样的影响？如何才能强化或者弱化可能产生的影响？除非这些问题得到解决，并且谈判双方都表示接受和理解，否则谈判很可能停滞不前。

这场可以预见的交流活动下一步怎么走？通常是法律诉讼。在最糟糕的情况下，双方常常会无休止地通过媒体争论下去，而自己则隐藏在他们各自雇用的枪手们的调查结果的背后。在很多地区，这种做法被称作“对抗科学”。从公众的立场来看，假如你雇用科学家来表达你的想法，那为什么不从根本上把科学考虑在内呢？在有些情况下，谈判各方决定忽略所有的科学或者技术考量，因为没有他们所信任的。这就有可能导致达成的协议无法满足任何一方的利益，甚至可能带来危险和适得其反的效果。

共同筹划谈判范围，避免媒体口水战

有人可能会说，此类交锋是在所难免的，但是广泛的协同努力（我曾亲自参与了许多次）使我相信媒体口水战是可以避免的。比方说，支持和反对大规模开发项目或者关厂歇业的团体曾经一起开展有关潜在影响的联合调查，这些调查最终决定了项目能否继续进行，以及如何进行。同时，还决定了应当如何赔偿那些可能受到负面影响的人。

处于交锋中的谈判者们，比如阿纳康达公司与附近业主之间的斗争关系，如何才能快速便捷地找到进入交易区的途径呢？有一个方法我曾经在大量的谈判中反复见到，屡试不爽，那就是联合调查。这是一个需要多个步骤协同完成的过程，目的是使具有不同利益诉求、价值观以及专业视角的谈判对手联合起来。各方就如何进行信息搜集、信息分析以及信息解读达成共识，这就为之后的谈判打下了基础。共同寻找信息有助于实现共同利益的最大化，这一方法在帮助各方解决分歧，尤其是高度技术性的分歧方面，被证明是很有效的。虽然各方都想为自身寻求最大的利益，但联合调查的做法能使双方都过渡到交易区当中。由于各方都试图取胜，他们在满足己方自身利益的同时，满足对方利益的机会也在增加。

公正的专家建议是关键。假如没有来自双方都信任的专家的帮助，双方会一直过于关注自身利益，难以沿着正确的方向前进。

联合调查通常是这样进行的。

确定对话范围。假如人们不同意对方要求的合法性，那么他们必须首先就谈判议程中涉及的问题和话题达成共识。在生产工厂的选址问题上，阿纳康达公司和附近业主需要就一系列问题达成一致，这些问题涉及工厂对环境和经济造成的潜在影响，通常会诱发信息搜集过程，尽管各方就必要的方法和分析观点不可能完全一致。他们如何才能消除这些早期的分歧呢？通过书面确立他们双方都能接受的基本原则。

生成基本原则的最简单的办法就是要有一个可信的中间人，比如一个具有一定技术背景的专业调解队。此人可以携带草案奔走于两方之间，直至他们达成协议。在他们的基本原则当中，双方必须保证各方都具备技术背景，或者至少可以获得适当的技术指导，满足参加建设性对话的条件。

基本原则中应明确参与人员用于信息搜集与分析的时间和精力，这一点非常重要。原则中还可以包括保密承诺以及参与人员的利益划分。

共同选择专家顾问。一旦达成基本原则和实况调查的议程，阿纳康达公司和业主们就准备选择技术顾问和分析方法，这将提供他们需要的答案。假如各方都选择各自的顾问，那么很有可能出现这样一种最常见的结果：技术结果相互冲突，众多专家针锋相对。所以更为有效的一种选择是共同挑选一个中立的技术专家组。（注意共同查明事实的另外一个巨大的益处：共同分析的的确确能够降低双方一半的调查成本。）

但是挑选顾问的任务常常会明显地体现出双方在理念上的差异。在关于生产工厂选址的争端中，阿纳康达公司意在表明该工厂将会给这一地区带来经济上的利益，因此可能坚持共同雇用一位经济学家；对业主们来说，他们可能要求雇用科学家，因为科学家们将会关注潜在的环境风险。如何解决这一矛盾呢？他们同意雇用一组擅长多学科研究的顾问。许多人惊讶地发现，有些专家涉猎领域很宽泛，并且愿意协同合作。

明确合适的分析方法。有一点很重要，那就是要求所有顾问都同意基本原则。他们还需要表明对即将执行的任务的设想。比如，就那家生产工厂而言，分析师们无论学科背景如何都需要详细说明他们的分析框架在该地区的地理范围。自然科学家可能希望着眼于更大的生态系统，而经济学家可能关注的是相关的市政当局。如此一来，他们的结论就无法融合在一起，除非他们能就所需研究的整个地理范围达成一致。他们还需要表明用于分析所需要的时间框架，否则他们各自的分析结果将无法组合到一起。他们必须负起责任，阐明他们的分析中固有的不确定性。例如，预测新工厂对水质的影响，很大程度上取

决于这样的设想——新建的水处理系统出现故障或操作失误。风险管理设想会极大地影响可能涉及的风险预测。

假如分析师难以与谈判双方或者与其他分析师沟通，那么就可能需要一个具有合适的技术背景的中介机构推进共同调查的进程。

明确各自的角色与责任。谈判无论是在公司内部进行，还是在更为公开的场合进行，各方都需要在整个联合调查的过程中与他们雇用的技术顾问会面。只有技术顾问、谈判双方以及各方委托人之间公开交流，联合调查才能成功。

双方共同挑选的顾问可能是他们所在领域内的顶级专家，但只有利益相关者才有权对许多方面的理解发表意见。最终，决定如何行动的权力掌握在双方手中。鉴于此，双方都必须与他们的顾问真正地建立起密切的关系，但也必须负责得出他们自己的结论。

共同评估试验性结果。一旦共同选定的技术顾问们拿出了阿纳康达公司和业主们要求的数据或分析，那么双方应当面对面交流，考量顾问们所提交的信息。这一点很重要。顾问们可以提供多种行动方案，强调与每种行动方案可能的相关收益或损失，但最终的决定必须由谈判双方做出。顾问们必须帮助各方弄清楚调查结果，指出这些调查结果与关键性假设的关联程度。比如，假如某个分析团队指出，与拟建工厂相关的风险极低，那么他们需要阐明他们的观点。方法之一就是把这种项目风险与大多数人在他们日常生活中决定接受的类似的风险联系起来。他们还需要阐明遇到系统故障时，他们认为公司大致会如何做出反应，比如承诺立即减轻可能产生的不良影响。

通过就顾问们的发现进行提问，阿纳康达公司和业主们可以向自己和对方保证，联合调查的过程的确解答了他们的疑问。顾问们最初的调查结果有可能引发一系列二级问题，谈判双方应当毫不犹豫地让顾问们回去继续工作。尽管反复的面对面的交流会受到时间与资金的

限制，但是联合调查众多假定－推测情景对发现交易区来说至关重要。

请注意，顾问的客观性自始至终必不可少，即使在他们提交调查结果之后。鉴于此，他们必须避免推荐任何源自他们调查结果的行动方案。

传达调查结果。在许多谈判中，谈判桌前的双方代表的是广大支持者。无论谈判者是公司雇员还是社区积极分子，都不大可能期望他们在没有帮助的情况下向他们的委托人传达复杂的技术分析结果。而他们共同的技术顾问可以分别向各自的支持者展示联合调查过程中得出的调查结论，或者他们可以建立一个网页，这样一来所有的参与者都可以利用网页向他们的委托人汇报。

共同查明事实：

- 确定对话范围。
- 共同选择专家顾问。
- 明确合适的分析方法。
- 明确各自的角色与责任。
- 共同评估试验性结果。
- 传达调查结果。

接下来会发生什么。当然，对联合调查过程中得出的调查结论做出反应是接下来的关键一步。即使各方都认为他们提出了恰当的问题，同时顾问们的答复也令人满意，但从想法到行动的转变也总会反映各方不同的利益。在他们进入交易区有效运作之前，谈判者必须面

对不同的选择，通过这些方法的选择，他们相互冲突的利益倾向会使他们对同一份数据做出不同的解读。

拥有一个共享数据库并不意味着阿纳康达公司与业主能够就下一步行动达成共识，但是商定的事实与预测的确能保证不会对技术层面的考量置之不理。并且，假如共同发现的事实和做出的（与潜在风险或影响有关的）预测表明由后台提供的授权是建立在错误的假设的基础上的，那么这些事实和预测就为谈判者提供了一种不失颜面的方法，可以返回所属组织，要求新的授权或明确利益所在。共同调查的做法帮助争议各方保证他们能够得到不带偏见的技术建议，这种建议正是他们进入交易区开始有效运作所需要的。

现在，思考一下我刚才描述的联合调查的做法与在双赢谈判中更胜一筹的第一步之间的关系。假如你的目标是让你的谈判对手重新构建他们所获的授权或者重新确定他们的首选方案（他们如果这样做了，将对你更为有利），那么你就可以利用可信的联合调查过程中得出的调查结论朝这个方向努力。

假设我是阿纳康达公司的代表，遭到业主们的律师的阻挠。我自始至终一直在讲，我们拟建的电脑芯片工厂所涉及的风险极低。我明白我的声明在担惊受怕的业主们看来是不可信的。在同意开展共同调查之后（由我们公司、社区以及州与地方的监管机构同意的独立的专家进行），我们目前得到的风险评估在极大程度上证实了我一直以来的说法。假如他们接受这份联合调查的报告，我清楚我们公司可以做出一些对业主们有意义的承诺。我可以要求业主们的律师与他的委托人分享这份报告，甚至可能促成他们与联合调查小组的成员会面。至此，我们可能进入交易区。

除非你能够找到进入交易区的途径，否则你无法在双赢谈判中更胜一筹。联合调查的过程能够帮助你达到目的。你可以利用此类调查的结论表明你的谈判对手所获得的授权过于狭隘，对如何满足他们一

方的利益的认识过于死板，甚至是对他们的利益所在认识错误。利用联合调查的结论让你的谈判对手找到他们的后台，要求他们重新考虑自己的利益。下面是另外一个例子，说的是怎样做才能让一个难缠的对手进入交易区。

与强权人物谈判

你是否曾经不得不与一个主导你方市场的庞然大物（所谓的强权人物）谈判，并且不得不接受对方的条件，否则就会被挤出市场？下面就是关于如何增大你方的选择余地，引导一个极其强势的谈判对手进入交易区，并最终在双赢谈判中更胜一筹的方法。

无论对方是大卖场里价格战略咄咄逼人的零售商，还是知名的电脑软件供应商，如今在许多行业中似乎都是一两家公司订立了全部的规则。作为谈判者，你的选择显而易见：接受对方提出的条件，或者被彻底挤出市场。

在相片冲洗尚需要1小时的年代，也就是说，在大家都有数码相机之前，在美国的每一家超级市场（一家全球性的大型折扣零售连锁机构）内部，快照公司都拥有时长为1小时的冲洗店面。尽管这种安排对双方都有利，但超级市场突然通知快照公司，所有店面都要在一次全国范围内重新进行的合同谈判中公开竞标。快照公司明白，其竞争对手会准备好极低的报价。倘若另外一家公司占据了他们上千个店面，那么快照公司的运营将遭受毁灭性的打击。超级市场公布决定之后不久，就告诉快照公司：“你们的一个竞争对手给我们提供了丰厚的条件。要想保住这份合同，你们必须向我们追加支付你们店内收入的10%，并把店面租金提高10%。要么接受，要么退出。”在这种情况下怎么办？

除了接受超级市场提出的条件，快照公司的经理们还有什么选择？他们可以接受这份协议，推行最大限度削减成本的措施，但这种选择是不可行的。而脱离他们最大的客户也可能是灾难性的。

处于劣势的谈判者应当如何与看来似乎强大无比的对手过招呢？你将如何使像超级市场这样的强势对手进入交易区呢？下一次，当你的公司遭遇此类组织时，想赢得谈判可以利用如下三种谈判策略。

寻求优化的解决方案

当强大的竞争对手提出一个缺乏吸引力的条件时，改变力量平衡最好的办法就是找到一种优化的解决方案——这种反提案为双方创造的价值甚至高于那个强权人物的提议。优化的解决方案通常为了双方的利益会利用谈判一方没有充分利用的资源，这种方案可能需要投入大量的时间、资金和努力——它并不会自行产生。

那么在与强势的对手谈判时，你如何才能拿出一种优化的解决方案呢？第一，为了提高你在谈判中所能接受的最低条件，考虑改变你方自身的经营策略，尤其是在当前的合同条件下，用低成本的方式谋求更大的回报。对快照公司来说，这意味着满足超级市场的收入目标，同时增加自身的年度利润。比如，快照公司可以考虑在其店面供应额外的产品或提供额外的服务，例如制作在线影集的软件，或者它可以寻找合作伙伴，推销相关产品或服务，例如一家可以在影集或鼠标垫上打印图像的公司。这样一来，快照公司就可以准备好超级市场要求的额外的10%，同时又可以增加其自身的利润。

第二，要想开发出优化的解决方案，需要进一步研究对方的利益所在。比如，快照公司可以设法挖掘用户信息统计市场的待开发部分，这部分人也是超级市场希望能带进自己商场的。当前超级市场的哪些产品系列的盈利能力呈现下降趋势？它在哪些领域逐渐输给其竞争对手？手中掌握这样的信息之后，快照公司就可以帮助超级市场解

决现有的问题。快照公司可以做一个附带协议，分送一款电脑游戏。超级市场当前还没有经销这款游戏，但该游戏对很少来商场的那部分青少年很有吸引力。有意在超级市场内寻求特色场所的潜在伙伴可能愿意帮助快照公司制作一套精美组合，提供给零售商。通过准备一系列提案，快照公司可能改变与超级市场谈判中的力量平衡。

第三，考虑其他可以为强大的对手创造价值的方法。快照公司可以一改往日把冲洗好的照片装进公司特有信封内的做法，转而放进一个共同制作的信封内，印上超级市场的企业标志。快照公司还可以在每包冲洗好的照片内放入超级市场的优惠券，或者在每张冲洗好的照片背面印上超级市场的企业标志。通过共同的商标推广以及其他新形式的广告，快照公司可以为他们的合作增加价值，证明超级市场如果继续双方的合作，而非投向别的竞争者，它将会有更多的收益。

诉诸原则

当强大的一方在经济方面态度强硬时，人们很容易相信谈判完全是围绕价格展开的。事实上，非金钱方面的考量对谈判一方或者双方来说常常更为重要，这一点可能超乎你的想象。你可以通过询问对方团队他们的利益所在来分辨这些因素。一旦你发现了对方遵循的根本原则，你将处于更有利的位置，想出解决问题的策略。

秘诀就在于确定对方是如何衡量其成功的，然后想办法付出尽可能低的代价帮助他们达到这一目标。下面是在商业谈判中你可以提出的针对原则的几种诉求：

- 我们在过去一直合作得很好，并且彼此受益。要知道，我方在一开始需要花一段时间制订可行方案。假如贵方转向另外的供应商，那就是在牺牲我们彼此的信赖。贵方是否想到，与另外

一家无法保证始终如一、值得信赖的公司重新开始展开合作充满风险呢？

• 我们在这一行胜过其他任何一家公司。假如有人以更低的价格提供相同的服务，那他一定是在向你虚报低价，目的只是想入行。贵方将会招致大量不满的客户，因为该供应商无法在这个价位上提供高质量的服务。质量对于贵方有多么重要？

• 我们彼此在工作上合作非常愉快。贵方的一些商店曾延期开业，但我们当时一直耐心等待。我方的灵活与忠诚对贵方来说是否值得考虑？

通过诉诸公平的原则，快照公司可能通过提出如下问题确认超级市场对其店内合作伙伴采用的标准："为什么我方必须支付贵方额外的10%的店内收入？贵方是否要求所有供应商都增加同样的比例？如果不是，那单独把我们挑选出来是否公平？"超级市场可能透露他们为每家店的每一平方英尺都设定了新的、更高的收入目标。倘若情况如此，那么快照公司可以提出重新设计其店面，减少10%的面积。

对于此类请求的反应很可能是"要么接受，要么离开，随时都有人准备进店"。但是明智的经理会认识到，不仅要关注短期利润的增加，还要重视稳固的关系和顾客满意度。

当然，有一点很重要，那就是要将针对原则的诉求提交给合适的人员。中层经理人所获得的授权是争取尽可能理想的交易，他们对此类诉求可能不大理会。每当你与一个比较强大的对手打交道时，要与对方高层管理人员培养起关系——在整个合作的过程当中。等到了合同谈判的时候，就不会再有时间或机会建立这种关系了。

与竞争者建立战略联盟

上述两种策略通常是最为理想的，因为它们可以让你独占整个市场。但是，在形势变得十分明朗、前两种策略无法独立发挥作用之前，探索第三种策略还是有其意义的。

作为谈判中弱势的一方，你可以建立战略联盟，削弱强势对手的能力，使他无法把你排除在外去创造更好的机会，从而增加你方的影响力。用谈判的行话来说，你的目标绝不仅仅是增加你方自己最低条件的选择权，还要通过在竞争中获益减少强权人物的选择权。

我们设想一下，假如快照公司在当前合同到期前近一年就已经预料到超级市场强硬的交易条件，那么这家照片处理公司可以很容易地发现哪家竞争对手最有可能竞价高于自己。从其竞争对手的立场来看，能与超级市场签署合同是一次巨大的成功，即使他们开始时可能从合同中获利甚微甚至零利润。在超级市场的店铺内取代快照公司，这让竞争对手看到了其在全国照片冲洗市场的占有率从10%攀升到50%。

假设快照公司了解到超级市场一直在寻求拓展海外市场，那么快照公司可以与其最有可能的一家竞争对手时代图片公司接洽，商讨联合报价，分割零售连锁店的全球市场。在这些领域，时代图片公司已经十分完善。从时代图片公司的立场来看，联合报价可或多或少地保证得到更大的市场份额；从快照公司的立场来看，此类协议将避免与主要竞争对手针锋相对的竞争，降低被彻底挤出该行业的风险。

另外一种选择是，绕过你方主要的竞争对手，与你方第二强大的竞争对手接洽，与他们寻求合作。在这种情况下，作为行业领军者的快照公司可以绕过时代图片公司，邀请第三或者第四大成品图片供应商共同向超级市场联合报价。快照公司即使与一家级别略低的竞争对手联手，也应当比时代图片公司单独一家，能够向超级市场提供一份更好的协议。快照公司可以向超级市场的新商场提供运行必需的细目

表，并培训管理人员监督拓展的业务，培训全球市场的雇员。而时代图片公司将被迫竭尽全力经营在超级市场内的现有店面。

在联盟关系中，合作方联合起来的力量超过了他们各自力量的总和。因此，在快照公司与超级市场都愿意拓展的市场中找到一家运营伙伴是一个理想的解决方案。这种安排可以使快照公司保有其大部分市场，同时又让一个竞争对手可以控制其海外拓展市场中更大的份额。

通常，你可以预料到这个强权人物对其力量非常自负，不会听取反对意见。在这种情况下，无法在双赢谈判中更胜一筹。这种庞然大物不可能理解全方位关注企业自身长远利益的价值。相反，它会把每一次的谈判当作秀肌肉以打败弱势对手的机会。因此，你的最佳反应可能是找到这个强权人物的管理员——高层管理人员，而不是如地区销售经理之类，提出一个比你现有的交易更优化的建议。你还可以指出那些利害攸关的原则，比如可靠性与忠诚性，然后把谈判引向探究如何达到这些标准的方向。

当对方更为强大时：

- 寻求优化的解决方案。
- 诉诸原则。
- 与竞争者建立战略联盟。

如何“收买”反对者？

十多年来，鳕鱼岬海上风力发电项目的支持者一直在设法建立美国第一座海上风力发电站。反对者尽管人数不多但非常坚决且资金充足，他们设法处处阻止发电站建设。在国家公共广播电台的一次节目中，大家讨论了再生能源设施遭遇到的日益严重的反对。当时有人要求风力发电项目的支持者回答这样的问题：他们将来如何应对当地人的反对——也被称作“邻避综合征”（强烈反对在自己住处附近设立任何有危险性的事物）。当时的发言人说：“我们必须提前干预，纠正人们错误的想法。”我要说的是这种做法大错特错！太妄自尊大了！你们认为人们之所以反对是因为他们不理解？不是，他们之所以反对是因为他们付出的代价和受到的影响有可能超过他们得到的利益。无论建设什么类型的设施，克服“邻避综合征”的唯一办法就是要保证该地区绝大多数人都明白，假如建设这种设施，那么他们得到的利益将超过他们可能付出的代价和受到的影响。

几乎任何一个重要的建设项目在开始的时候都只有少数人（可能不足10%）投赞成票。如果建设这种设施，这些人通常会把他们的土地直接卖给设施开发商，从而私下里得到好处。正如佐治亚理工学院教授迈克·埃利奥特在多年前解释的那样，相同数量的少数人通常会反对。一般来说，这些人可能承受着不成比例的损失——可能因为他们就住在在建项目附近。尽管每个社区内都有一些人对任何事情都无所谓（大约10%），但大部分人（60%~65%）属于埃利奥特所谓的“保卫者”。正是这一部分中间团体的所作所为引发并左右了大多数设施选址引起的争议及其结果，比如涉及鳕鱼岬海上风力发电项目的选址结果。

关于保卫者，我们了解两点（多亏了埃利奥特教授）：第一，如果他们认为已获授权或许可的决定不公平，那么他们就会站在反对者一边；第二，他们希望根据自己的价值考虑那些支持或反对拟建设施的观点。假如在公开讨论中，大家抱着解决问题的态度向专家和支持

者提问，但是没有人提供可信的信息，那么保卫者就会站在反对者一边。当关于保卫者的这两点被忽视时，就会产生“邻避综合征”。

让我们回到国家公共广播电台那次节目中风力发电项目的发言人那里。假如支持者提出单方面的信息，向当地居民宣传建设新的再生能源设施的必要性，或者试图使他们相信不会产生任何不利影响，那么一定会适得其反。我主张采用一种不同的方法，强调三种极其不同的观点：

1. 共同进行情况调研，避免单方面的“说教”做法。

2. 让所有关键的利益相关者选择一位中间人，请其帮助达成共识。

3. 向可能遭受损失的人承诺进行补偿，保证任何受到不利影响的周边地区免受损害。

在支持者决议建设某一设施之后，大多数情况下都要准备好针对环境方面的调研报告。因此，无论得到什么样的数据或者预测，反对者往往都会对此置之不理，完全将其当作一种宣传，来支持已经做出的决定。正是这种现象导致了保卫者与反对者站在了一起。马萨诸塞州的鳕鱼岬海上风力发电项目在过去10年的大部分时间里陷入了美国能源设施选址历史中最为艰苦的监管审查过程。无论支持者提供什么样的证据，都遭到反对者的反对。在对该设施可能造成的影响进行调研很久之前，他们每个人都已做出决定。等到正式的监管审查开始时，各方已经很难心平气和地谈判。然而，缅因州另辟蹊径。该州在提议任何项目之前，审核了所有可能进行海上风力发电的位置，并公布了那些从技术、经济和美学方面来讲最合适的选址。这就让能源行业的开发商更容易了解他们可以从哪些方面、如何着手展开工作。

在美国，大部分针对政府决策的公共参与几乎都是一个笑话。各种听证会和所谓的镇民大会提供给反对者与支持者的都是些微不足道的机会，所做出的声明也没有人会相信。这一切都是为了作秀。真正的斗争发生在媒体上以及幕后，每个团体都尽其所能，对参与其中的被选出来的和被任命的官员进行游说。

只有在保卫者选边站队之前，展开更大范围的公开对话，进行提问和解答，才有可能形成可信的分析。这些分析针对的是每一项战略的优点和缺点，涉及技术、选址、设计及减轻损失。大部分项目支持者都知道如何做，但是这需要一个前提，那就是原本打算用在律师和立法方面的部分资金需要支付给中间人，帮助他们在早期就真正解决问题或达成一致。这与公共关系无关（公共关系是那位风力发电项目发言人所谓的“说教”）。相反，这与通过调查了解事实有关，这种调查是在专业的中间人的帮助下完成的，这些人也被称作“中立者”。大部分人甚至没有意识到此类事情是可能发生的！中间人知道如何将合适的谈判方带到谈判桌前，准备好一份共同精心制作的议事日程，并邀请一些各方都接受的专家顾问参与联合调查。

下面我们探讨第三个原则。除非你能使可能遭受损失的人避免损失，否则他们会反对任何可能导致他们遭受损失的事情。假如你打算在一个特定的地点建设一套新的设施，那么毫无疑问，附近居民中的一小部分人将表示反对。如果你跟他们讲，他们每个人得到的好处会高于可能遭受的任何损失，并试图以此让他们支持这个项目，这种做法是愚蠢的。所有可能遭受损失的人可以轻而易举地联系到彼此，尤其当他们人数不多的时候。他们就会有实质性的动机设法阻挠设施建设。另外，所有的潜在受益者（如果我们探讨的是在某一地区的范围内，将矿物燃料转化成清洁能源，那么受益者将达到百万之众）并不清楚长远来看他们可能得到的收益，因此也就没有太多的动力把他们组织起来。

即使受益者的收益远远高于受损者的损失，也无法阻止这一小部分可能的受损者设法阻挠那些不符合他们最佳利益的事情。因此，鉴于监管机构和政府官员不会从利益与损失分配的角度考虑问题，所以他们常常会落入一小部分反对者的操控之中。这些反对者能够轻易地将保卫者吸收进来，跟他们抱怨说那些决定未经他们参与就做出了。此刻就不再是10%的人反对了，而是超过50%。一旦发生这种情况，政府官员就别无选择，只能站在反对拟建项目的立场上。

解决问题的关键是要通过向可能的受损者提供补偿和承诺，帮助重新设定保卫者所获得的授权和首选方案。如果提供的补偿制定得当，就可以引导可能的反对者进入交易区。补偿不一定非采取金钱支付的形式，比如，假如他们得到了建设新设施的许可，设施开发商可以承诺帮助社区解决某个存在许久的问题，例如清理该地区某个污染场地。

行贿是违法行为，一旦被曝光，当事人将陷入尴尬处境。然而补偿不是行贿，它是在明确的原则基础上的授予，是为了保证同一类人能够得到平等待遇。社区利益协议（当前在纽约和洛杉矶有案可查）旨在保证当兴建某类设施时，社区内的每个人都能受益。受益者得到的某些利益（尤其是对那些一定会获利的支持者）事实上是要被征税的（在受益者得到之前），用来保证那些一定会遭受损失的小部分反对者能得到完全补偿。收益还被用来补偿那些遭受真正损失的社区，这些社区为了该城市或地区几乎每一个人都受益而自身受损。倘若要建设一座设施，那么为解决地区问题（或分享利益）而进行的补偿支付或补偿措施，就应该保证所有遭受不合比例损失的人（甚至那些损失不大的人）能够得到某种切实的好处，这种好处高于所有受益者得到的平均好处。比如，建设工程应当留给那些受到不利影响的人，房产税减免（或者至少是房产税保险）应当提供给那些住在新设施附近的人。这将使他们不会因为新设施的建设而蒙受房产价值损失。关键是要保证可能的受损者得到完全补偿。这样就会使保卫者重新设定他

们的首选方案，使他们可以站在支持者一边。一旦如此，“邻避综合征”就会逐渐消失。

如果无法通过对受益者征税获得某些好处，从而对受损者进行补偿，那么拟建项目就很可能是个错误决定：要么是选址错误或采用了错误的技术，要么是在错误的时间提出了此议案。

假如有这样一批反对者，他们根本不在乎他们可以得到什么，或者他们的邻居可以得到什么（我说的同样不仅仅是金钱）。他们反对建设新设施完全是出于意识形态的原因，或者仅仅是因为他们不希望事情发生改变。在现实生活中，采取我上面罗列的观点的人（意识形态上的反对者）占的比例非常小（不足某社区或地区总人口的5%）。当选的官员和被任命的官员（以及法庭）可以见证为该项目所做的一切努力，利用某些收益补偿受损者，并对当事社区进行完全补偿（通过由专业的中间人组织的公开对话解决问题）。所以他们不可能阻挠社区内95%的人所支持的项目。因此，诀窍就是让保卫者站在支持者一边，把他们带入交易区。一旦他们进入了交易区，下一步就是创造尽可能多的价值。

要想克服“邻避综合征”：

- 进行共同调研，避免单方面的“说教”。
- 让所有的利益相关者选择一位中间人来帮助达成共识。
- 向可能的受损者承诺进行补偿，使所有受到不利影响的居民免受损失。

2 蛋糕做大，才能赢得更多

在交易中创造更多的价值

你过去的谈判经验是否证实了这样一种乐观的看法：在几乎每一次谈判中都有可能挖掘出潜在的价值，改善各方的谈判结果。或者，你对此表示怀疑。

在哈佛大学法学院的谈判课程中，我们提供给谈判人士的专业建议的核心就是能让谈判双方受益的方法。这种思维方式重视创造价值，也就是说，在分割利益之前先扩大收益总额。价值的创造取决于发现并达成交易，让各方都能满足他们的根本利益。假如你提出的一揽子建议能帮助双方获得利益超过谈判协议中他们的最佳选择，那么就有理由进行此次交易。

绝大多数人都认为创造价值听起来是个不错的主意，但很多人辩驳他们的谈判无法按照上述方法进行，或是因为他们的对手一心想着尽力地讨价还价，或是因为不存在额外的价值。事实上，在他们心中，大多数谈判都是零和博弈，在这场博弈中，己方的每一点收益对应的都是对方的损失，反之亦然。

确实，发现交易关注点并不总是轻而易举的。如果你仅仅通过一个关注点与某人谈判，比如在eBay网上商讨一台二手电脑的价格，那么你不大可能与他有任何进一步的交易，你可能真的很难创造价值。

然而，大多数情况下，任何谈判的议事日程都可以得以展开，形成一揽子协议。比如，经济方面的协议看起来是完全建立在价格（关

注点1）的基础上的，当资金转手（关注点2）的时候可能会收取在这期间的利息（关注点3）。假设一位推销员的佣金由买主同意支付的价格决定，而买主愿意支付的数额取决于付款到期的时间。“假如您现在就签署协议，那么一年之内您不必付款。”意在谋取佣金的推销员可能会这样说，“我方将延长贵方无息信用额度。”假如客户无力马上购买，但是清楚6个月后将得到所需要的资金，那么双方可以利用他们对谈判桌上三个关注点的不同排名，达成一个创造出新价值的协议。

但在谈判中，往往只有一个关注点显得利害攸关，但是这种情况实际上非常少见。比如，如果谈判完全聚焦在某个东西的价格上，那就有可能增加一些关注点，像付款何时到期、如何筹措资金，以及首批支付如何与后续购买或销售联系起来？关键就是要拿出一揽子协议，超过各方的预期。我将利用大量不同类型的例子（从通过谈判结成战略联盟到解决危及交易可行性的矛盾）介绍创造价值的四个步骤，让所有的谈判者都愿意使用：做好创造价值的准备；探讨利益所在，增加关注点；玩假定－推测游戏；引进新的谈判方。

做好创造价值的准备。在准备谈判时，一定要拿出时间考虑一下两个重要问题，既要从己方的角度考虑，也要从对方的角度考虑：己方的最低条件是什么？按照排序，己方的利益依次是什么？尽管大多数谈判者都会考虑这两个问题，但他们只是从他们自己的角度考虑。仔细分析和估算，以及与他人交流，可以帮助你找到这些问题的答案。

你要花费时间来思考己方谈判的最低条件，同时也要花费同样多的时间考虑对方的最低条件和利益，这一点很重要。要知道，假如你没有仔细考虑对方的谈判最低条件，没有考虑他们最重要的需求，那么你就不可能提出对方能够接受的一揽子建议。此外，要确保你从你的上级或合作伙伴那里得到了授权，为了共同受益而寻找可供选择的

交易权。最后，准备好提出一揽子建议，该建议高于对方的谈判最低条件（哪怕是一点点），满足了对方的利益（相当可观），极大地高于己方的最低条件，并且极大地满足己方的利益。

通过同时准备提出多个一揽子建议，你可以避免让对方将一份初步报价误解为最终报价。每个一揽子建议都应被设计为能够检验你对交易空间的估算是否正确。谈判一旦开始，你越是准备广泛地满足对方的利益，就越有可能发现更多的创造价值的机会。

探讨利益所在，增加关注点。在谈判桌前坐定之后，对于你的谈判对手没有明说的那部分利益，揭示它的最佳途径是什么呢？提出问题，然后仔细聆听对方的回答。即使你决定首先报价，并准备了多种选择，但在做出选择之前，一定要提问，仔细聆听，对对方的利益进行评估。

注意，如果己方的倾听方式不足以引起对方的共鸣，就无法诱使对方坦诚回答，并且己方需要提出大量的问题，才可以弄清楚对方的利益所在。同时，要想得到己方寻求的回答方式，己方必须愿意透露自己的利益所在。通常，很多人认为透露己方的利益将会使对方不当得利，但事实很少如此。

如果你透露了己方的利益之后，企图发现对方的利益所在，却失败了，那就设法换一种方法进行刺探。假设你询问一位潜在的客户："您更在乎的是我方计划提供服务的价格还是质量？"对方回答说："两者都在乎。"那你可以接着提问："我们可以派我方最为资深的员工与您交易，贵方愿意吗？即使她的工时费比其他人的都要高一些。毫无疑问，她是这一领域的最佳人选之一。"客户的回答会透露出他更在乎的是价格还是质量。

还有另外一个方法刺探上面那个人的利益所在："其他客户对我们的一些初级职员交口称赞——我们只选择最好的，完全派遣他们进

行交易。这样做，我们可以收取比平常低一些的工时费，同时也满足了客户的需求。贵方是否愿意与我们某些采用了这种方法的客户交流一下？”

当某种根本价值差异阻挠了双方的谈判时，创造价值就会变得尤为困难。此时，我们要尽力消除这种差异，找到至关重要的价值，促使双方合作。我们以业主对阿纳康达公司的挑战为例。当时，业主要求这家制造商更多地关注附近居民的健康问题。作为阿纳康达公司管理团队的成员，不要争辩说公司必须关注企业的盈亏问题，而要指出你们同附近业主一样，也致力于改善环境、促进健康。然后考虑提出某种尝试，更换使用年限较长、产生污染的设备，采用更为高效的生产技术。这样做既能从长远上节省你们公司的资金，又降低了附近居民的健康风险。这种创造价值的机会可以在寻求共同利益的过程中发现，比如致力于促进健康、改善环境，而不是让双方的差异影响谈判。

玩假定－推测游戏。创造价值的行为几乎总是意味着玩假定－推测游戏，尤其是若想检测一下某种交易是否真正创造出了价值，就需要在对方身上试验。

设想一下，你正在与一家客户谈续签合同的事宜，对方对你们当前提供的产品感到满意，然而你们公司斥巨资对该产品进行了升级换代。此时，你方的利益在于说服客户转而接受新产品。通过询问对方的利益所在，你了解到他们在乎的是与拓展其生意有关的成本的增加。下面就是一个你可以提出的假定－推测方案：“假如我方就贵方购买的每套超过5万美元的新设备向贵方提供10%的折扣，贵方是否愿意转而使用我们的升级产品呢？”

假设你已经同意在达成最终协议之前集思广益，那你就能够很轻松地检测不同的一揽子协议。你可以进一步降低己方客户想当然认为的那些风险，也可以做好准备，拿出一份具体的报价，一次提出数个

假定－推测方案。你在他对你的第一次报价做出回答之前可以说：“我方可以为贵方免费送货，或者向贵方提供10%的折扣，如果新产品的订单超过5万美元。”对方的回答一定会透露出他更倾向于哪种交易方式。如果他看起来更喜欢折扣，而不是免费送货，那么接下来你可以再提出两个建议：“假如贵方购买新产品的订单超过10万美元，我们可以提供15%的折扣，或者可以把付款期限延长3个月，不计利息。”每个一揽子协议的目的都是通过双方受益的交易方式创造更多的价值。

千万不要犯错误：在每一次谈判中都会有这样的时候，即你所创造的价值必须双方分享或者分送各方，此时就会出现你在谈判中胜出的机会。有时候对竞争维度的焦虑会抑制谈判者创造价值的能力。当你预期要进行一场利益分配战时，信息共享和共情聆听可能看起来像是比较冒险的行为，但是我希望我能够说服你这样做。

引进新的谈判方。当谈判者之间几乎互无信任时，你怎么办？可以考虑招募一位双方都信任的仲裁者，充当中间人，以创造价值为重点。这一角色可以由一位专业的调停者扮演，或者由一位双方在过去都与之有过工作接触的人来担当，比如某位处理过早期协议中财务事务的银行家。这位中间人的责任包括私下与双方会面，探求他们的利益所在，协助发现对双方有利的交易方式。在谈判中增加一位中间人能够帮助你克服所有由于透露有关己方利益的信息而引发的担忧和妥协。（如果中间人无法提出创造价值的交易方式，那么双方都保有之后的否决权。）

当双方发现他们几乎没有什么可以进行交易的时候，他们可以通过邀请更有可能感兴趣的几方参与谈判的方式创造价值。比如，引进另外一位股东合伙人有可能消除买方与卖方的分歧，尽管第三方的出现有可能降低原先各方的利润。同样，一家公司如果试图通过其全球采购部购买一项新技术，那它可能会发现，让其工程人员参与与许可

证持有者之间的早期谈判，（一旦该技术到了买家的手里）可能产生关于如何检测该技术的新想法，这种检测方式会为卖方提供新的性能测试结果，因而也就具有了更高的可信度，获得更大的市场。尽管在谈判中增加谈判方肯定会让形势更加复杂，但它也能够在你着手解决传统问题（比如成本、交货以及维护）之前，帮助你扩大利益份额。

总之，请记住，类似零和博弈的情况极其少见。那么创造价值的关键是什么呢？在每次谈判中都要带着一定程度的希望，找到扩大收益的机会。假如你竭尽所能地创造了价值，那么在双赢谈判中赢得更多（也就是说，在被分割的价值中得到超份额的价值），还是很容易的。

创造价值的四个步骤：

- 做好创造价值的准备。
- 探讨利益所在，增加关注点。
- 玩假定 - 推测游戏。
- 引进新的谈判方。

在谈判中搭建战略联盟

当我们对维持双方重要的关系非常在意的时候，我们就会更加努力地找到各种选择方案，让我们的伙伴满意、己方称心。通常情况下，生意伙伴关系对一家公司的战略来说非常重要，但其中一些关系要比另外一些更重要。这一点在供应链中尤为突出，在供应链中，关键零部件的生产商是无法被替代的。当你与这样的伙伴谈判时，你希望尽快进入交易区。但是，与这样的战略伙伴谈判并非意味着你不应

当在此类谈判中设法要求得到尽可能多的价值。在与一个对你方战略来说至关重要的伙伴谈判时，你可以调整己方的策略，这样就能够搭建联盟，帮助你在双赢谈判中更胜一筹。

让我们仔细看一下Brattlebury公司与Viatex公司之间的关系。前者是一家计算机和外围设备的制造商，后者为Brattlebury公司的打印机提供墨盒。两家公司10年的合作关系让双方受益匪浅。在过去5年里，他们的平均年合同价值达到了3 000万美元。

但是最近，Brattlebury公司的销售总额与预期相比不甚理想。另外，一项调查发现Brattlebury公司的许多供应商对该公司定期要求他们提出申请的做法越发不满。每两年进行一次谈判让双方都付出了时间与金钱的代价。

因此，Brattlebury公司的管理层决定与Viatex公司这样的关键供应商一道，探讨降低成本的措施。这些供应商无法被轻易地替换掉，而且他们的商誉对实现短期的企业目标来说至关重要。

这种关系就要求特别的照顾和处理。在与高度重视的伙伴谈判期间，谈判者必须平衡两种需求之间的关系：一是得到尽可能低的价格的需求，二是维持和提升联盟关系的需求。即使你们公司与供应链的关系不甚紧密，你们可能也会陷入与供应商不间断的谈判之中。出于战略考虑，你们也希望保有他们的信任。下面列出了五种谈判策略，这些应当成为你与战略伙伴谈判时的常规做法。这些做法不会妨碍你进入交易区，也不会使你得到你所创造的价值中的超份额的机会降到最低。

密切关注对手独特的需求和利益所在。正如我已经指出的，要想表明有意维持彼此的长期战略伙伴关系，谈判者需要仔细聆听对方的想法和感受。定期会面探讨彼此的利益，这种做法非常简单，但对构建关系非常有效。

在把Viatex公司确定为战略伙伴之后，Brattlebury公司决定向其提供如下建议：用一份时间更长的合同换取每年降低5%的成本。此外，Brattlebury公司答应共同寻找具有创造性的方式，实现成本最小化，比如改变其产品的规格参数。

在为期数月的会谈中，来自Brattlebury公司和Viatex公司的代表们确定了4种可能的方式来降低成本：

1. 关于墨盒，Viatex公司可以转而生产塑料材质的墨盒，这将极大地降低成本，但带来的问题是次品率可能略有上升。

2. 当前，Viatex公司为Brattlebury公司的多款打印机生产三种型号的墨盒。Brattlebury公司可以改变其产品的规格参数，这样Viatex公司只需要生产一种型号的产品。

3. Brattlebury公司可以设定每个季度最低交货数量和最高交货数量。这就避免了Viatex公司在淡季不得不裁员，而在旺季又不得不招募培训员工。

4. 假如Brattlebury公司愿意为产品缺陷承担更多的责任，那么Viatex公司就可以在自己的工厂内减少质检程序，达到节省资金的目的。

在确定了对双方都有利的可行措施之后，双方开始独立工作，评估其与提出的每项改变有关的实际成本和结余。

请记住，每一方都会遇到来自内部与外部的独特的机会和压力，而他们的利益也会随之变化。通过有计划的定期会面，战略伙伴们可以保持对彼此不断变化的利益的高度一致，探索预料之外却可以共同受益的机会。

格外关注创造价值，而不是利益之争。尽管价值的创造需要合作的集体，但价值的分配从根本上讲是充满竞争的——一方得利通常会给另一方带来损失。

在与你最重要的战略伙伴谈判时，一定要强调创造价值，该价值要高于你与非战略伙伴共同创造的。这样做可能意味着投入更多的时间来集体讨论，献计献策；与以往相比，要考虑更为复杂的一揽子协议；与你的其他做法不同的是，要分享与你方利益相关的更多的细节。与战略伙伴进行双赢谈判时，必须从长远得失来设计如何更胜一筹。建立了长期的关系之后，大量的机会就会接踵而至，来补偿你在个别交易中损失的价值。

通过仔细倾听彼此的诉求，Brattlebury公司和Viatex公司确定了四种可能的方式来节省资金，增加价值。但是他们应当如何分配他们共同创造的结余或盈利呢？答案取决于对各方来讲最为重要的是什么。记住，Brattlebury公司希望每年从Viatex公司那里得到5%的结余。因此，Brattlebury公司和Viatex公司必须从当年3 000万美元的合同中削减150万美元，来维护他们的战略关系。

强调长期关系的重要性。如果某种商业关系至关重要，那么我们不但需要投入更多的时间与精力，而且要更加努力。通过私下里了解你的伙伴，你就可以创造社会资本——那种随着时间的推移可以利用的商誉或信任。有些事情，小到一顿工作午餐（期间可以聊一下家庭或者最近的一次旅行），都可以增加彼此信任的机会，当一方强调在某一特定问题上无法让步时，另一方会采信这种说法。

关于如何分配潜在的联合收益的问题一直困扰着Viatex公司和Brattlebury公司，妨碍了实现增值效益。直到来自两家公司的人员经历了多次会面和会餐，建立了稳固的工作关系之后，这种困扰才得以解决。当Viatex公司的一位经理解释了他的担忧后，突破性的时刻到

来了。这位经理担心他们不得不裁减员工，之后又不得不临时雇用合格的工人。作为回应，Brattlebury公司的经理建议，Viatex公司应当更加主动，确保实现降低150万美元成本的目标。一旦谈判者对彼此足够信任，分享他们真正的首选方案，不担心受到冲击，他们就能够改善谈判结果，超出其预期设想。

赋予战略伙伴疑罪从无的权利。在今天的商业气候中，犬儒主义猖獗。当某个战略伙伴的代表坚持说她无法按时完工或者她必须得到更高的价格时，你可能会情不自禁地猜想己方遭到了玩弄。于是，你就下定决心，断然回绝对方的要求。遗憾的是，这种杯弓蛇影似的第一反应会自动成为现实。假如你认为你的谈判对手在设法获得不正当的筹码，那么你就可能做出过激反应，于是对抗就会升级。

不要这样做。相反，当对方提出特殊要求时，尝试着赋予战略伙伴疑罪从无的权利。相信他们所说的，然后考虑是否有办法解决他们的问题，同时不伤及己方利益。如果你向对方表明你们在认真考虑他们的要求，你就可以避免不必要的敌意，保持你们的关系。你可能无法找到彼此的共同点，但你肯定能增加机会，找到让双方都满意的解决方案。

让我们看一下Viatex公司和Brattlebury公司在谈判中的幕后动机。Viatex公司管理层的主要关注点是要保护他们的工人，这样他们就可以保留所需要的熟练工人来生产他们的技术产品。但是假如他们每年无法获取更高的利润，那么他们就打算脱离与Brattlebury公司的联盟，转而寻求其他客户。与此同时，Brattlebury公司并不一定需要Viatex公司彻底降价5%。他们只需通过去掉与每两年一次的报价流程有关的管理费用，就可以在接下来的5年里实际节省100多万美元。

透露这些底牌需要双方对彼此极大的信任。要想首先确定收益，各方必须分享某些机密信息。然而双方都承受着压力，要对这些信息保密，担心对方会对创造出的结余有不当得利。假如Brattlebury公司

认为Viatex公司从新协议中获得的收益高于Viatex公司指出的，那么Brattlebury公司必须能够如实点明，同时又不破坏所建立起来的信任。

避免对重要伙伴搞突然袭击。谈判中没人喜欢突然袭击。我们都希望坐在谈判桌前的我们对所有内在的可能性都予以了充分的考虑。遭到突然袭击表明我们没有准备好，对方也置我们于风险之中。

破坏良好合作关系最简单的行为之一，就是利用谈判过程中意想不到的变化或者没有商量余地的要求对战略伙伴实施突然袭击。向某人搞突然袭击，提出一个对方不可能提前准备的问题，这种做法是失礼的行为，这就好比是在对方有机会了解相关风险之前要求对方做出决定。让某人措手不及可能导致他犯错误，对你方有利，但后期当他采取报复行动时你将付出代价。

对战略联盟来说，他们所面临的挑战是如何轻松地进入创造价值的阶段，只有进入此阶段后，才可以回头讨论如何分配价值，强调公平和信任。通过这种办法，谈判者可以快速进入交易区，能够真正帮助彼此实现他们从该协议中分享到的价值的最大化。

当对方是一个关键的战略伙伴时：

- 弄清楚他们的需求和利益所在。
- 尽你所能创造价值。
- 强调长期关系的重要性。
- 赋予他们疑罪从无的权利。
- 避免对他们搞突然袭击。

公-私战略伙伴关系

美国一些政府机构目前没有采用高压的监管手段，而是寻求建立公－私战略伙伴关系，为那些愿意超越联邦绩效标准的公司和非营利性组织提供激励和支持。例如，在城市再开发的背景下，环保部门为那些棕色地带（被污染的废弃地段）的开发商们在场地清理以及放宽分区限制方面提供额外的自主权，只要开发商们愿意与附近相关的组织机构合作，组织机构就会向他们提供参与项目所需的技术与资金支持。另外，还会拨发与实际社区开发所需等额的联邦资金。此类公－私关系与供应链中的战略联盟关系相似，同样应当用我们想到的原则来处理。

要想在与战略伙伴的双赢谈判中更胜一筹需要轻松愉快的氛围。当公司之间或者谈判对手之间的长期关系非常重要时，与保持这种关系以及为将来更好地进行交易留有更多机会相比，你在短期内（在个别的交易中）所获得利益的多少显得次要得多。

现在，我们将从不同公司之间的相互作用（尽管能建立长期关系）转移到单个公司的内部谈判。在这里，要想进入交易区同样困难，围绕价值创造和价值诉求的困难同样难以处理。

消除内部冲突，一致对外

华尔街Associates公司是一家大型投资公司，其销售人员将其理财产品销往全国各地，他们的年终分红由全国产品经理们负责计算。在华尔街Associates公司进行重组时，该公司把这一存在已久的内部关系颠倒了过来。这些销售人员被告知，他们也归新的区域客户经理领导，这些领导对他们的分红也有发言权。大约就在同一时间，全国经理透露，他们希望变革销售团队对其时间和精力的分配方式。

这引起了销售人员的极力反对。他们如何能够在同一矩阵式管理模式内的两套经理人体系之间分配他们的注意力？他们感到自己的忠诚被肢解了，这导致了销售人员的抗议。数位销售明星以辞职相威胁。

近来许多公司变成了高压锅。当高层管理人员在商务实践中强行推进大范围变革时（比方说，要求在公司范围内更换新的计算机系统，或者重新划定权力线，正如华尔街Associates公司的销售团队所面临的重组情况那样），内部冲突就会加剧。同事之间以及部门之间的冲突会浪费资源，降低效率，分散所有人的注意力，不利于实现目标。

内部冲突已经演变成组织内部的一种传染病。原因有如下几条：

- 现在的组织机构变得比以往任何时候都更加扁平化和网络化。许多经理人发现他们自己在设法应对超出他们权力范围的责任——这是内部冲突的主要起因。
- 组织机构必须调整，以适应飞速变化的环境限制，诸如变化的法律法规需求。推动此类调整的努力经常会引发阻挠行为。
- 组织机构运行的目的是增加多样性，但是这种有益的改变常常伴随着个体间在文化与风格方面的冲突。
- 由于组织机构承受着逐渐增大的压力，想要“以小博大”，内部的部门之间常常发现彼此在为稀缺资源而争斗不已。

解决这些内部冲突的最佳途径就是让那些受到管理变革提议影响的人或部门展开直接谈判。自上而下强行推进解决方案的做法尽管依然是行事规范，但不如另外一种方法有效：由那些最为清楚应当做什么的人，以及那些必须采用新方法工作的人自愿地达成一致。尽管我

们在讨论的是同一组织内部的各成员方，但毫无疑问，这些谈判方法同样适用于来自不同公司的各方之间。

传统智慧主要把解决内部冲突的责任置于高层管理者的手中。根据流行的观点来看，高级经理们应当坚持认为，为了组织的利益，雇员应当把个体差异搁置一边。经理们应当尽力明确角色和责任，因为大致说来，冲突源于对权力线混淆不清或权力范围重叠。如果冲突持续不断，那么高级经理们必须规定正确的行为。

这种做法可能压制住内部冲突，但不会解决其根本问题。在寻求最小阻力的道路上，这种自上而下的方法无法处理组织范围内所关注的事物，而这些很有可能在将来再次引发类似的冲突。更理性的做法是，高层管理人员帮助促成精心组织的谈判，将那些可能被变革带来风险的人员召集起来以解决问题。

新的解决问题的办法不会要求俯首帖耳，但在更扁平化组织内更有可能成功，假如所有利益相关者都参与到旨在解决问题的谈判的三个步骤中来：分析冲突的来源，求同存异，达成共识。

分析冲突的来源

这第一步不容易做到。它要求各方对于由提议变革引发的困难的范围和来源取得一致意见。就华尔街Associates公司这件事来说，这项任务非常棘手，因为焦虑情绪汹涌蔓延。经过协商，公司拿出了一个解决内部冲突的方案。首先，进行正式的冲突评估。因此，负责销售的高级副总裁雇用了比尔（一位精通谈判双赢方法的外部顾问）对形势进行评估。比尔在私下与全国产品经理、地区客户经理以及大部分经验丰富的销售人员进行了会谈，然后提交了一份初步形势评估报告。

为了确保所有的利益相关者都认为他的这份评估有意义，比尔将其情况介绍建立在了基准点上，证明这种新的矩阵式管理办法的作用。根据他所听到的信息，比尔暗示说每个参与其中的人都有可能从重组中受益：全国产品的销量可以通过区域销售得以增加，因而增加每个人的销售提成。他对计划进行的管理变革再次进行了梳理，旨在让每个人尽快进入交易区。

高层管理人员鼓励比尔启动一项谈判程序，为的是调和全国产品经理与区域客户经理之间的矛盾。为了取得经理们对这项任务的支持，比尔组织了一次为期一天的会议。在会上，高层管理人员承诺，将致力于找到解决问题的办法，满足每个人的利益。

比尔进行了大量一对一的秘密评估访谈，在此基础上，他制作出一份冲突示意图，里面包括一张图表，标识了每个利益关系团体所关注问题的紧迫程度。同时，他还准备了一份工作计划，制定了基本规则来指导解决问题，同时表明需要进行额外调查。比尔同受访者一道，核实了这张示意图的准确性，据此，他帮助各方弄清楚了冲突的本质。

有一点对利益关系团体来说非常重要，那就是要推举出成员代表，代表他们参加所有解决问题的谈判。在对评估报告进行复审之后，三个关键团体（全国产品经理、区域客户经理和销售人员）聚到一起，阐明他们的利益，确定每个团体选出三名代表。这些代表将举行会谈，解决问题。比尔组织了一次这9个人参加的筹备会议。在这个案例中，发现交易区需要谨慎地体现出所有相关的利益。

求同存异

旨在解决问题的内部谈判的第二步是确定一揽子交易，这将有助于使矩阵式管理计划对每个人都生效。比尔在几周的时间内为这9个人的特别工作组促成了三次为期半天的会面。一开始，比尔鼓励三个团

体的代表把他们的利益进行排序。一些人不禁把立场观点呈现出来，而并非利益。每当这个时候，他就要求他们解释他们立场观点背后的想法。

一旦所有的团体都阐明了他们的利益，他们就开始工作，研究彼此满足利益的方法。销售人员如何能够同时向他们的全国产品经理和他们的区域客户经理负责？什么样的沟通手段和调和手段有可能帮助销售人员完成他们的季度目标？有一次，关于销售队伍聘用合同产生了事实性分歧。于是工作组指派一个小组委员会进行调查，并回来报告。此类联合调研活动提高了所有利益相关者都相信所搜集到的信息的可能性。因此，内部谈判中的价值创造取决于联合调研，这一点就像不同的组织参与的谈判一样。

最终，这个工作组齐心协力提出了一揽子建议。每个团体的代表为他最喜欢的建议提供了理由，介绍了针对那个被提议的矩阵式管理计划的修改将如何满足他们团体的利益，以及如何为整个公司创造尽可能好的效益。

这个特别工作组所达成的协议的核心是为汇报关系提供了建设性变革，为在全国客户和区域客户之间分配销售时间提供了新的指导方针。销售人员之所以抗议，主要是因为新的矩阵式管理模式对一件事表述得极其模棱两可：他们中的每个人怎样做才能得到与以前相当的佣金或者超过以前的佣金？特别工作组建议，每个销售人员签订一份单独的年销售合同，由该销售人员向其负责的两位经理签署。工作组还提议，在分红期间，如果销售人员认为他们的业绩没有得到公正的考核，可以启动申诉程序。

工作组9个人当中除1人外都签署了该提议，随后这份提议就被呈送给了负责销售的高级副总裁。

在这整个过程中，比尔发挥了关键的作用。如果没有中间力量的协助，由争论派系组成的工作组不可能这么迅速地进入交易区。这名顾问使得工作组成员专注于自己的任务，督促他们做好准备，参加会谈，并且敦促他们与自己所代表的团体保持联系。作为理性的代言人，他协助避免了让个人把这一过程打造成宣传己方利益的场所。最后一点，他还同意领导协议中明确规定的后续活动。

各派都在谋求胜出，也就是说，都想重塑这份被提议的矩阵式管理计划，以便帮助他们赚取最高额的佣金。一旦比尔带领他们进入交易区，他们就能够发现交易空间。在这个交易空间内，没有人会每况愈下，每个人都有机会获得比过去更高的佣金。

达成共识，克服阻力

特别工作组已经达成协议，但是他们的工作还没有完成。他们还需要争取支持，需要从战略高度使协议框架化，还需要组建联盟保证协议的实施。正如我的同事黛博拉·库伯所指出的那样，在一个单独的组织内部，所有意在解决问题的谈判必须实现这三个目标。

争取支持。特别工作组的成员可以通过“表示赞赏的举措”（承认对方所关注的问题的谈话）为他们达成的协议争取支持。沿着这些路线，特别工作组成员与顾问比尔一起，投入大量的时间与人们进行一对一的会谈。这些人没有被直接卷入冲突，但他们可能对该团体的建议存疑。代表们可以做好准备，来的时候带着建议，为那些可能反对协议中某些具体内容的人们保全面子。比如，工作组的成员向那些持反对意见的人保证，他们将会因在变革中发挥的作用而光明正大地得到销售提成。某一团体在这些谈判中取胜的方法就是要保证公司其他部门同样有机会增加他们的佣金。

从战略高度使协议框架化。要想让议程表上的观点直面对手，需要采用“过程举措”——旨在形成正面认识的干预措施，比如公开一

些小的胜利。在与组织内成员会面的过程中，特别工作组反复强调，公司内部的几个竞争团体正在积极合作，解决问题。他们的目标是要清楚地表明，假如特别工作组的工作能带来季度销售反弹，那么每一个人都会受益。

组建联盟，支持变革。像这个特别工作组一样，其他的工作组可以通过“权力举措”（利用那些领导者资源以及领导者的议程决定权）来组建联盟，支持变革。特别工作组可以给出理由，表明如果谈判能够解决问题，那么这种解决问题的办法也可以用来解决其他没有解决的内部冲突，以此赢得一些高层骑墙派的支持。当人们知道了哪些人支持特别工作组的报告时，反对者就被孤立了，获胜联盟就会形成。而高层管理者也乐于按照特别工作组建议的方式发展。

正如华尔街Associates公司这个例子所表明的那样，内部冲突的解决不应当被视作一个短期问题，而应当是一次机会，组织可以利用这一机会解决冲突，变得更加完善。如此一来，未来的管理变革即使遭到反对，也更容易处理。要想在组织机构内部的双赢谈判中更胜一筹，就像想在与外部组织机构的谈判中获胜一样，需要同样的投入，才能够进入交易区，创造价值并诉求价值。

何时不宜单打独斗？

我发现，当某些组织仔细挑选代理人在新的或者艰难的谈判中代表他们，并赋予他们恰当的指令时，这些经验丰富的人大多能够引导他们的组织进入交易区，并帮助该组织在双赢谈判中更胜一筹。代理人通常处于创造价值的最佳位置，因为他们对对方所采取的立场不那么具有竞争性，至少在谈判之初是这样的。

普罗米修斯公司是美国一家医疗设备制造商。这家公司从业刚满5年，刚刚获得一项其主要产品（心脏监护仪）的专利。该产品技术水平看起来处于国际先进行列。事实上，潜在的市场甚至大于该公司所设想的。但存在一个问题：这家公司的第二轮创业投资基金马上就要到期，而另外几家制造商正打算利用具有竞争力的产品上市，虽然这些产品的测试结果不及普罗米修斯公司的产品。为了获得资金以便在全新的市场中大力推出公司的最新产品，普罗米修斯公司执行总裁珍妮丝决定同几家海外合作伙伴探讨联合经营的可能性。

还有另外一个问题：珍妮丝之前从来没有参与过联合经营谈判，她也从来没与海外投资者有过生意往来。还有一点，后来他们发现，她接触的一家欧洲公司对其公司的底细一清二楚，包括其缺乏海外运作经验这一点。珍妮丝明白，她是代表她这家小公司利益参加即将开始的谈判的最佳人选，但她十分紧张。公司的前途未卜，她具有足够的知识和经验来获取胜利吗？

当你在接触一种新型谈判时，你需要能够意识到你有力所不能及的方面。在这种情况下，明智的做法是在开始谈判前就退出。也就是说，合理的做法是找一个更有经验的人代替你参加谈判——一位代理人。在有些情况下，代理人取得的结果可能比谈判者自身希望达成的结果还要更好一些。为了弥补自身经验的不足，珍妮丝可以引入一位代理人与海外投资者接触，探讨对方的利益所在，同时帮助她和她的团队审视他们自己的利益所在，创造建立可能的伙伴关系的条件，帮助评估对方的报价，直至完成交易。通过雇用代理人作为她的顾问或者替身，珍妮丝可以极大地提高成功实现联合经营的机会。她赋予代理人的使命应当是投入尽可能多的时间和精力创造价值。

如果珍妮丝潜在的合作伙伴在与她的代表接触中推诿犹豫，那么她可以只在关键时刻让代理人参与进来。另外，如果合作伙伴带着他

们自己的代理人参与进来，那么这些代理人可以彼此交流，在与当事人磋商的基础上达成可行的一揽子交易。

有些专家认为，代理人可能阻止谈判者发现交易区——阻止由敌对关系向合作解决问题的转变。根据这一逻辑，代理人可能怀揣个人利益，这些利益与当事人的利益相互冲突，这就会阻止谈判者找到一致之处。然而我发现，如果谈判者赋予代理人恰当的使命，那么他们精心挑选的代理人几乎都能促成双方共赢的交易。

何时起用代理人？

在以下三种情况下，如果你选择代理人代替你参加谈判（至少在谈判的某个阶段）一定会更安心，尤其是在谈判的早期阶段，此时最容易创造出价值。

当你对要着手解决的问题和规则不熟悉的时候。有时候，谈判会使你脱离你的舒适区，进入你不熟悉的领域。当你对讨论的问题或者游戏规则没有把握时，明智的做法是找到一位经验丰富的代理人。比如，一位科学家所感兴趣的是从投资者那里得到支持，创办一家新兴企业，那么假如他找到一位经验丰富的律师或者创业专家作为他的代理人，那他一定会从中受益。同样，从来没有卖过房子的人可能更愿意找到一位地产代理人，让他与潜在的买家谈判，并做成对双方都有利的交易。如果代理人明确表示他需要在交易达成前与他们的当事人核实情况，那么有时候这就会为展开创造价值的讨论创造更大的空间。

当时间或空间阻止你尽力而为的时候。假如你要与身处远方城市或其他国家的某人谈判，或者要在紧迫的时间内敲定一项协议，你将如何处理呢？当你没有时间与远方的潜在伙伴会面，或者没有时间参与每一步过程时，你就不可能很好地阐述己方的观点。你也很可能忍不住匆忙地达成协议。在这种情况下，你可能希望找到一位代理人，

他擅长此类利害攸关的谈判。例如，一位加利福尼亚州的作家，如果她从没有与商业出版社打过交道，那她应当雇用一名纽约的文稿代理人，推销她的书稿，探讨合同条款。

当你与谈判对手关系交恶的时候。设想一下，你要面对在过去曾经发生过冲突的谈判对手（事实上不愿面对）。通过引入一位代理人，你可以心平气和，能更好地确保谈判高效而友好。这一策略在容易引发争议的外交环境中最为有效。比如在涉及军事双方停火的谈判中，各方可以引入他们都信任的代表来达成和平协议。在商界，当公司与其员工之间针对劳动合同的敌意难以消除且不断发酵时，双方都需要雇用经验丰富的代理人，一起探讨过去使用的条款中存在极大分歧的部分。

总之，无论何时，只要你担心自己无法有效地维护自身的利益，尤其是面对对方的挑衅行为时，最好的方法就是找一位代理人来代替你谈判。

有效地利用代理人

一旦你决定使用代理人，有一点很重要：不要仓促行事。比如，找到第一个人，说上几句，第二天就派他参加谈判。你需要仔细地挑选你的代理人，然后明确、详细地规定责任、确立期望。下面就是如何挑选代理人、签署代理合同的关键步骤。

仔细调查你未来代理人的声誉。选择代理人时，把你的需要放在首位。代理人一般擅长不同的领域，名声在外——领域间的差异能够增加或者减少你得到所期望的结果的机会。你可以指定一位代理人，理由是她之前的谈判很成功，而她与当事人谈判的情形与你正面对的相似。或者，你也可以根据工作关系来选择，比如她与你认识的人之间的关系非常稳固。在考虑即将开始的谈判中的细节时，一定要从多个角度分析代理人的声誉。

明确告知你的代理人其责任。选择好代理人之后，就该列出你希望或者不希望她承担的责任。一开始，可以对你的利益进行排序，并与你的代理人分享这份排序表。当职业运动员的代理人准备商讨运动员的新合同时，运动员可能会把绩效激励排在列表的首位。假如该运动员最近成绩下滑，代理人可能不好意思跟团队的老板要求涨薪。该运动员还应该规定在谈判过程的不同阶段，代理人拥有的以及不能拥有的权力。刚开始的时候，代理人可能拥有极大的自主权，但随着协议逐渐成形，她需要得到运动员的口头授权。

谈判者经常想这样一个问题：他们应当给其代理人广泛的运作空间，还是有限的运作空间？在我看来，合乎情理的做法是允许你的代理人广泛探讨多种选择，尤其是在创造价值阶段，只要她无权最终拍板——决定权一定要在你手中。换句话说，让你的代理人去刺探交易空间的边缘，回来向你报告。然后你们一起思考，想出能为你创造价值的交易。务必要做到的一点是：任何协议，在正式达成前，都必须得到你的同意。

把代理的报酬与业绩联系起来。作为当事人，你可能希望在你的代理人合同中包括这样一条：把她的报酬与谈判过程中或最终结果中她的业绩联系起来。无论如何，有一点对你来说很关键，那就是务必使你的代理人的利益与你自身的利益密切相关。这可能意味着，不但让你的代理人负责协议的金钱价值，而且要负责在谈判之后你方与对方之间的工作关系质量。

在有些谈判中，你让代理人参与其中，可能只是想对形势有新的认识视角。这可能意味着代理人的参与价值主要体现在你自己的准备阶段，以及最初为了创造价值与对方集思广益的阶段。请记住，等到了接受或者拒绝报价的时候，谈判者经常会过分倚重其代理人。假如你希望你的代理人在谈判过程中的某个阶段不参与进来，那么请在一开始就说明，并把这一点写进合同。

与双方代理人合作

当两方或多方代理人参与到谈判中时，谈判会变得十分复杂。许多谈判者经常错误地认为，代表对方的代理人总会从其当事人那里得到清晰的授权，也总会使自己的利益与当事人的利益一致。在普罗米修斯公司的那个案例中，珍妮丝需要格外谨慎，因为上面两种想法无一正确。比如，对方的代理人可能从其当事人那里获悉，只要他能让珍妮丝接受一份对其不利的合同，他就会得到一份奖金。除此之外，他再没有得到任何指令。这就意味着她的一些关于为双方创造额外价值的非常好的主意可能会被该代理人忽视。普罗米修斯公司事实上可能遭受损失，因为对方的代理人所获得的授权太过有限。鉴于此，珍妮丝应当清楚地认识到潜在的困难，谨记下面的总体方针。

研究对方代理人的角色。珍妮丝可能猜测到对方代理人的利益与其当事人的利益并不一致，但她怎样才能得到确切的答案呢？她应当考虑与对方当事人对话，通过刺探判定对方对其代理人的期望程度。假如对方不予合作，那她应当试着把她所理解的对方的代理人的利益写下来，然后直接送给对方（不是送给代理人）求证。这样一来，她就能够发现对方与其代理人关系的实质，也能够预见的谈判类型。代理人一般会根据达成的协议得到相应比例的报酬，因此往往会急于签订协议，因为他需要这笔钱。同时，他的当事人实际上可能更愿意寻求其他的商讨方式来促成这桩交易，为双方创造价值。

使对方的代理人成为你的盟友。无论何时，只要有可能，就要提出建议，让对方的代理人向他的委托人宣扬你方的利益所在。毕竟，假如你无法与代理人的委托人直接对话，那么该代理人就是唯一可以代表你来说理的人。把你能够搜集到的最强有力的证据灌输给代理人，支持你渴望得到的结果，这是为己方着想的做法。此外，你需要寻找方法满足代理人及其当事人的利益。要让代理人很容易就能够解

释清楚为什么必须接受你们的建议。如果能够对代理人的合同有一个基本的了解，那将是非常有用的，尽管这一信息可能难以核实。

提出多种协议方案。如果对方的代理人对拓展交易空间不感兴趣，珍妮丝就需要做工作，把他们一起带入交易区，拿出让对方满意（己方称心）的协议。她应当毫不犹豫地把多个书面协议或一揽子协议放到谈判桌上（一定要保证她对这些都能接受）。这样一来，她就会迫使代理人与其当事人讨论她所提供的选择。

一旦你与对方通过代理人达成了协议，你就要提醒己方的代理人，最终的决定应当由你做出。这一权力不会贬损你的代理人创造价值或为你达成获胜的一揽子建议的能力，尽管他可能还会要求希望得到更大的权力。

最后，到了签署协议的时候，不要犹豫，要坚持要求与对方面对面地会谈一次，带着你的代理人到场，即使她一直在处理合同的绝大部分内容。

尽管专业的代理人可能使谈判变得复杂，但他们的参与有可能提升谈判者在不熟悉领域中的能力，进入交易区，拿出取胜的一揽子建议。关键是要记住，双方代理人的利益总会在一定程度上与他们当事人的利益有所不同。

珍妮丝与自己的代理人精心制作了一份书面协议，并与对方代理人的议事安排保持一致。通过这种做法，她就可以拿出一份协议，使得自己可以要求得到联合经营中属于她的那一份利益。

何时选用代理人：

- 当你对问题和规则不熟悉的时候。

- 当时间或者空间成为障碍的时候。
- 当双方关系交恶妨碍谈判的时候。

如何有效利用代理人：

- 调查你未来代理人的声誉。
- 明确责任。
- 把代理的报酬与业绩联系起来。
- 研究对方代理人的角色。
- 使对方代理人成为你的盟友，核实其责任与权力。
- 提出多种可能的协议方案。

致力于达成共识

我们思考一下一个公司或组织内部某个具有代表性的工作团队是如何做出决定的：团队领导者确定团队的目标，发布一个时间表，并指明谁将参与讨论（通常与别人商议决定）。讨论结束后，该工作团队会采取投票的形式或者其他的形式表决。在大部分情况下，采取的都是多数通过原则，尽管某个高层人士最终可能取代团队的权威。这样的环境并不理想，不利于最大限度地推动价值创造。

尽管大部分工作团队不会按照《罗伯特议事规则》中的所有要求去做，但他们会在大多数情况下采用至少两条关键的议事程序：（1）提出动议，随后进行非正式附议；（2）最终的决定由大多数人做出。这种程序不总能把创造价值的机会最大化。假如高层管理者清楚他们所需要的结果，那么他们就不会再自找麻烦成立工作团队。因此，工

作团队应当尽其所能，探索创造价值的机会。这就常常要求他们采用其他决策程序。

为什么工作团队和组织依赖表决或者多数通过原则，并将它们作为主要的决策手段，尤其是当表决实际上切断了寻求创造性结果的机会时？第一，因为他们认为这种做法阻止了少数指挥多数的情况，从而给人以公平的印象；第二，这样做可以达成严格的决议，当最后的期限渐渐逼近时，表决可以有效地结束讨论；第三，通过向其他人表明多数人都同意这一决议，多数通过原则想必可以增强所达成的任何决定或建议的合法性。

然而，多数通过原则存在一个很大的问题：它过于重视得到刚刚够数的支持来把多数人团结在一起，而不看重得到尽可能最佳的结果，即为每个人创造尽可能多的价值。结果，多数通过原则几乎总是会让少数人不满，也因此导致某种程度的不稳定局面。我知道一家跨国公司，姑且称之为Simplex公司吧。这家公司用了一年的时间来讨论应当使用哪家分公司的财务软件作为整个公司使用的系统。由8个人组成的工作组用了将近一年的时间来为他们分公司的软件进行宣传，因为他们相信胜出者可以节省大量的时间，无须进行太多的调整去适应新软件。成立时间最长的分公司极具说服力，通过多数表决的方法，将其意志强加给其他分公司。心存不满的少数派开始着手证明这个决定不明智，等待时机破坏或者改变公司的决定。我想说的是，在团体决策的情况下，重要的是找到一种办法达成一致，照顾到尽可能多的方方面面，满足他们最迫切的需求。通常，这意味着要付出更大的努力，创造更多的价值，让拒不合作者参与进来。

倡导达成共识

大多数人都拥有这样一种价值观，即某种形式的达成一致意见的过程要比单纯的多数通过原则更好，因为这样可以避免多数人导致的

专制，增强团体决定的合法性。

要达成共识需要让团体中几乎所有成员同时进入交易区，需要努力在所有相关的利益关系人当中寻求压倒性赞同。其结果就是通过商谈做出决定，并使该决定尽可能是一致通过的。从某个组织机构的立场来看，这就意味着帮助团体整体胜出。达成共识不仅仅是行话所说的人际关系，即让每个人都予以合作。它是让某一个团体达成尽可能广泛的协议，而不仅仅是被大多数人所接受的某个协议。我将梳理一遍达成共识的过程，说明它如何提高组织机构内部的团体决策水平。如果你希望帮助你的组织在双赢谈判中胜出，那么有效的办法就是在团体决策中倡导达成共识，而不是多数通过原则。即使有时候你认为自己是胜出的大多数中的一员，你也要记住，那些不满的少数人可能会不吝时间与精力，推翻没有满足其需求的某个决定，就像我们前面提到的那个Simplex公司的案例。

达成共识的五个步骤

思考如下情况：Best Care是一家小型医疗服务公司，这家公司在努力适应新的联邦法规时，意识到它必须在运作模式上进行一些改变，尤其是在雇用兼职顾问和支付他们报酬方面。公司总裁、法律总顾问、财务总监以及人力资源主管都非常清楚在几个月的时间里必须取得什么样的进展。他们任命了一个6人特别工作组，要求他们明确指出如何让Best Care公司符合新的法律法规。该特别工作组包括一些关键人物，他们具有丰富的知识和经验，涉及财务、法律、人力资源、销售以及市场营销领域。特别工作组的每位成员都从他们的直接领导那里得到明确的指令，要确保从他们领导的立场来看任何提议进行的变更都是可以接受的。最初的几次会谈清楚地表明，关于需要达成一致的内容、时间、代价以及采取的策略意见分歧很大。要达成共识可能很难，因为特别工作组的大多数成员对总裁安排助理法律顾问布拉德担任工作组组长心存不满。

让我们看一下这个工作组是如何利用这五个步骤达成共识的。

召开工作组会议。总裁作为会议召集人，他的工作就是确定需要做的工作，指出谁来参加会谈，并为该特别工作组提供必要的资源，让他们参与到解决问题的对话中来。

在达成共识的过程中，会议召集人通常会指定一位中立者作为调解人来游说利益相关者并主持会议讨论（此人来自组织内部）。在这种情况下，总裁任命布拉德担任工作组组长，但布拉德并非立场中立，他曾被指派确保完成这项工作。另外，要想弄清楚Best Care公司需要做的工作，就要考虑到新的法律法规将对公司运作的方方面面造成的多种影响。这就要求足够的远见，看清楚公司每个部门的技术性工作。同时，假如能够顺利过渡的话，还需要得到所有人的认同。

布拉德向法律总顾问汇报说，特别工作组已经表明他们不打算遵从法律部门的意见分析需要做什么工作。法律总顾问给布拉德提出了建议，建议他们雇用一名训练有素的调解人，进行私下的秘密采访。采访对象不应仅限于特别工作组成员，还应当包括另外的大约12个人。这些人可能会清楚地说明，公司对兼职顾问的依赖可能与新的法律法规发生冲突。假如他们必须雇用全职员工来做同样的工作，将会涉及各种财务和后勤方面的问题。几周后，该调解人完成了采访。以此为基础，她出具了一份书面分析报告，总结出了一些可行的办法以符合新的法律规定，同时也给出了对每项建议表示支持或反对的观点。每一位受访者都收到了一份调解人报告的副本。在结合他收到的秘密反馈对报告草稿进行修改之后，这位调解人帮助布拉德制定了一份具体的议事日程、时间表、基本原则以及针对原工作组的两份可行的附件。总裁很快欣然接受了调解人的建议。

明确职责。此时，必须明确特别工作组内部每位成员各自承担什么责任。虽然很明显是布拉德在主持工作，但他可能更希望由这位调

解人来组织工作组的会议。

这里所出现的就是达成共识的做法与典型的多数通过原则的做法明显不一样的地方。要想得到近乎全体一致通过的结果，唯一的办法就是要确保每位参与者都明白：他们有责任制订方案，该方案不应仅仅满足他们自己的需要，还要满足谈判桌前每一个人的需要。为什么？假如你的全部需要就是要得到多数通过，那你很可能在会场之外进行串联活动，形成取胜联盟。一旦你这样做，将不会太关心联盟之外的人的意见。但是倘若你不考虑少数失败者的利益，那么你的胜利也将是短暂的。因此，我们的目标是组织好解决问题的过程，目的是拿出一个结果，让特别工作组中的每个人都说这一结果对其他任何人都有利，对Best Care公司有利，对他们自己也有利。

在达成共识的过程中，每个人都明白，除非他们帮助对方达到他们的目标，否则他们也无法实现自己的目标。此刻，特别工作组面对面的工作需要创造尽可能多的价值，保证结果满足Best Care公司的整体利益（正如公司总裁和其他高管所确定的那些利益），并确保公司任何一个部门都能获益，对其他部门来说，得到的远不止是最低的可以接受的结果。

会谈的主导者，无论是布拉德还是那位调解人，必须精通团队内部解决问题的技巧。还应当指派一名记录员，对协议的关键要点不断总结，以便可以不断记录特别工作组的工作进展。同时工作组成员必须就一套明确的基本原则达成一致，用以约束他们的交流。

在Best Care公司的这个案例中，调解人提供的基本原则包括这样一些主张："工作组将寻求一致，但当已经进行了所有可能的努力来满足各方参与者的利益之后，工作组将会接受压倒性协议。"

深思熟虑，集思广益。在达成共识的过程中，团队成员在讨论问题时必须要利用能够得到的、共同调查研究的最佳信息，还要利用尽

可能广泛的方法，对每个人的利益关系做出反应。在达成共识过程中深思熟虑的目的可以理解成是为了获取最大化的联合收益——尽可能地满足利益相关者的所有潜在利益。通过对如何创造价值进行集思广益的讨论，团队可以增加达成明智共识的机会。同样，这一协议很关键，与没有协议相比，它可以让每个人获得的收益对Best Care公司来说更好，对每个部门来说也更好。正是在这种情况下，各方必须要决定如何从各方面处理棘手的价值诉求。

在其最初的会谈中，Best Care公司的团队集思广益讨论了几种方法解决兼职顾问问题。特别工作组的每一位成员都解释了为什么当前的组织形式对他们来说比较有效。如果把兼职顾问（公司可以随着服务需求的地域变化或新产品的调整而随意增加或减少这类人员）换成领取固定工资的全职员工，那将会对财务、法律、人事及运营等方面产生影响：可能需要雇用额外的经理人；培训将变成更加昂贵的项目；从属关系也需要变动；根据这些变化的执行情况，市场与营销部门可能也要重新包装他们的销售产品。

发生破坏性变化的数量最少或程度最轻的部门认为它胜出了。但是从公司的最佳利益以及其他部门的最佳利益出发，可能需要全盘的实质性的变化。向那些必须进行实质性变革的部门重新分配资源（或者待遇）可以改变每个人的内心考量。因此，他们就不会把成功胜出看作进行最小化的变革，而一个全新的看法会为每个部门开创新的吸引人的机会，这将意味着每个部门都在想象着一个全新的胜出结果。

做出决定。在达成共识的过程中，做出决定并不像投票表决那么简单。相反，它意味着不断地增加旨在满足每个人利益的建议。其目标是争取全体一致同意，但有压倒性的赞同就足够了。当然，假如不可能达到全体一致同意的话，你的愿望是成为“胜出”方中的一员。

团体领导人负责组织决策过程，总结每一个被提出的建议。他会询问与会者：“谁不能接受这一点？”假如有人表示反对，那么此人

就有责任提出方案，使他们能接受建议——且不会使其他任何人感到更糟。

最后，调解人拿出一份最终报告，为此特别工作组组长因为履行了责任而感觉良好。特别工作组要求其成员把提出的建议带回各自的部门征求意见。在最后向总裁汇报时，该工作组可能会对各个部门的运行方式提议进行彻底的改变，尤其是在过渡期。

在事先安排好的最后一次会议上，布拉德或者调解人询问特别工作组成员，他们是否接受他们带回各自部门进行讨论的那一揽子建议。在最后时刻的改进中，大家几乎讨论了所有突出的问题。当不再有人提出其他创造额外价值的办法时，工作组认为其工作已经结束。但是有一个部门的代表拒绝签字，因为他依然在努力采纳其他人的意见和建议，以致无法让这份报告草案符合其现行的做法。但其他人都签署了最后的建议书，表明了执行建议书的决心。

随后，布拉德把特别工作组的这份报告呈交给了公司总裁，并指出达成了共识（但不是全体一致通过）。这份报告还对无法支持这一揽子协议的那个部门的意见进行了说明。支持这份协议的那些人认为他们自己获胜了。

执行决定。特别工作组的工作还没有真正完成。达成共识的过程一直延续到协议执行阶段。特别工作组成员之间需要经常联系，以便能够解决出现的难题。

若Best Care公司在解雇一些经验丰富的顾问、设法招募新的全职员工时出现了问题，布拉德可以重新召开特别工作组会议，集思广益来处理这些问题，而不是放弃新的程序。特别工作组是一个理想的组织，可以监测协议的执行。一旦新程序开始实施，特别工作组可以对其进行微调。

达成共识可以带来更好的结果

在达成共识的过程中，我们可以利用团队中每个人的知识和技能，而不是依赖领导者的力量或者仅靠大多数人促成协议。它为中立的调解人（某个无意推动个人议程的人）留有空间，去组织旨在解决问题的对话。当进展困难时，它给每个人以动力去不断寻找方法创造价值，因为除非几乎所有人都参与进来，否则不会拟订任何协议。

在特别工作组中，常规的做法是勉强接受大多数人的意愿，或者更加糟糕的情况是，顺从上级强加的解决方案。当大多数不足以保证协议的合法性、无法保证协议的有效实施时，达成共识的做法应当是最佳选择。当被委以重任时，像布拉德这样的人就会几乎完全专注于顺利完成这份工作，而不是尽最大可能地做好这份工作。许多领导者更在乎的是如何控制该组织，而不是如何利用该组织的全部创造潜能。

由于团队成员必须明白如何采用新的方法运作，所以从多数通过原则的方向过渡到达成共识的方向的过程可能是缓慢的。组织机构可能需要资金以增强他们的协调能力，这可以通过员工培训或者雇用圈外人士来实现。从长远来看，这些付出能够得到回报，回报的形式可能是做出更好的决策，以及让员工、消费者和委托人更加满意。要想在双赢谈判中更胜一筹，需要致力于达成共识。

达成共识，而不是以多数通过原则进行决策：

- 召开工作组会议。
- 明确职责。
- 深思熟虑，集思广益。
- 做出决定。

- 执行决定。

3 预期意外情况，赢得比对方更多的利益

临场发挥的艺术

无论是坐在钢琴前还是坐在谈判桌前，一定要预料到意外情况的出现。一流的谈判者明白如何把出现的意外情况转化成创造价值和意义的机会。这就像爵士乐手们长时间练习即兴表演一样，假如谈判者能够提高他们临场发挥的技巧，那么他们就会有更多的机会进入交易区，并可以索取多于对方的价值。

在哈佛大学法学院的谈判课程中，我们一直在进行一项研究，这项研究关于在诸如音乐、戏剧和心理分析等领域如何即兴发挥。我的两位同事拉克西米·巴拉钱德拉与迈克尔·惠勒推荐了几门课程，一旦谈判者进入交易区，他们便可以利用这些课程的内容。总体说来，迄今为止我们的工作是这样建议大家的：假如商业谈判者能够建立一个临场发挥技能库，这其中包括专注度、灵活性以及利用意外情况，那么他们将从中受益。在本章随后的内容中，我将讨论有条件的协议，可以利用这样的协议来处理那些你认为正在发生却无法准确预测的意外情况。

专注

即兴表演的爵士乐要想达到真正的节奏强劲，乐队的每个成员必须高度合拍，不但要紧跟和弦变化和节拍，还要与其他演奏者的步调一致。如果一位乐手在独奏曲中换成小调，那么其他人应当马上调整

以适应这种新的调式。按照这些思路，即兴表演的喜剧的基本原则就是要无条件地接受其他演员的台词中包含的“意图”。

同样，在商业谈判中，无论你带着什么样的设想进入第一轮会谈，都必须仔细倾听，弄清楚对方的表现是否如你所愿。例如，假设你的投资公司希望购买你方在城市核心地带选中的一处商业地产。在非正式会谈中，其中一位地产所有者鼓励你方报价购买。你方安排与其代表进行会谈，为你方认定的一次常规的房地产谈判做着精心的准备：确定该房产的市场价值，评估其可能的发展趋势，考察你方愿意支付的费用。

终于到了你方期盼已久的会谈，当彼此的寒暄趋于尾声时，你方询问了对方的要价。此时对方脸上的笑容不见了，她的回答让你大吃一惊：“那处地产并不出售。”

你被弄得措手不及，开始猜想对方是否在采取强硬的手段，或者她是否对其地产的价值并不十分清楚，因此担心匆忙报价后结果发现定价太低？凭借你方之前做的准备工作，你方抢先报价，该价格远远低于你方实际愿意支付的价格。

“正如我刚才声明的，该地产并不出售。”她重申道。

“不会吧？”你感到迷惑而苦恼，“乔告诉我你们有意出售。你心中肯定有一个价位。”

“不是这样的。”她紧张地回答道，“事实上我心里没有。”

她的不安和拘谨表明她的回答并非彻底的拒绝。此刻你可以起身离开，或提高你方的出价，或者进一步探讨？你采取了第三种方式：“假设我们是此次风险投资的合作伙伴。你们对此处地产的长期计划是什么？兴许我们有办法帮助你们实现你们的目标。”

这名代表的态度马上发生了改变。她放松下来，面带微笑，然后说道："事实上，我们断定对此处重新开发具有巨大的升值空间。相邻的某个地段似乎要建造一座酒店，因此我们决定此处地产暂不出手。"

通过对她的语言和非语言的种种暗示的分析，你继续即兴发挥。"我们合作开发怎么样？我们可以帮助你们制订一份重新开发的计划。我还没有与我的合伙人谈论这一点，但我们有可能为谈判带来大量资金。"

标准谈判理论都强调集思广益创造价值的必要性，而对于临场发挥的研究又增加了另外一个步骤：要想创造价值，不要只想着创意性思维，还要专注于现场的气氛、态度以及对手表现出来的无声的信号。临场提出的问题要以为你们双方创造最大化价值和机会为目的，然后仔细聆听对方的回答。要想在这种情况下胜出，就要留神倾听出现的全新的机会。要训练自己更加全神贯注。在谈判中的每时每刻，你的对手都在发送无声的信号。假如你的实质性准备工作做得足够充分，而你总体而言又足够自信，那么你就可以把更多的注意力投入对这些重要信号的理解上去。

灵活

你已经注意读取了对手的意图，并提出问题打探了她的利益所在。谈判中成功的临场发挥的下一步就是要搁置你方提前制定的战略战术，现场制定新的战略战术。能够进行临时调整，需要的是灵活性。这就好比乐手和其他种类表演者一样，有些谈判者可以不断地毫不费力地进行灵活调整，而有些则需要无规划地探索才能感觉更自然些。

有一个例子，是我曾经参加过的一次谈判。Painkillers是一家制药公司，多年来一直向一家退伍军人管理局的医院药房提供一种药

品，这种药非常有效（也非常昂贵），用于治疗前列腺癌。当时该公司的独家专利已经到期，该药品的非专利版本即将投放市场。为了保有其市场份额，该制药公司的销售团队决定对该药品的非专利版本的功效提出质疑，借此有可能至少多保留一年他们的客户。

下面就是发生在退伍军人管理局药房主管与药品公司销售代表之间的对话片段。

药房主管：我们没有理由为非专利药品支付高于市场价格的费用。

销售代表：你们要谨慎些。你们不能确定非专利药品完全有效。你们真的打算冒险？

药房主管：你们有何建议？

销售代表：如果在未来至少三年的时间里你们完全从我方购买药品，我们可以降低当前价格的50%。

药房主管：我认为我做不到这一点，因为这样做的成本依然是购买非专利药品成本的近两倍。

销售代表：那好，我们可以给你30%的折扣，假如你们答应继续购买两年。

药房主管：这行不通。假如我不以可能的最低价格提供非专利药品，那么我方的咨询委员会将全力监管我。

很明显，Painkillers公司的代表需要放弃她原先的策略，因为在当时的价格基础上打折无法换取数年的交易承诺。匆忙之中，她提出了一个全新的计划。

销售代表：如果我方拿出一套一揽子建议怎么样？你方在未来三年里继续购买我方的药品，价格在现行价格基础上降低50%，

而我方对你方在未来一年中从我们公司购买的其他产品予以10%的优惠。

药房主管：你的意思是我们从你们那儿购买的所有其他药品？

销售代表：是的。我这里有一份打印清单，是你们去年从我们这里购买的所有药品。现在我对这些药品在未来一年里提供10%的折扣——交换条件是在未来三年里你方以半价继续购买我方的产品（X药品）。

药房主管：可以，这可以使我得到所需要的，来说服我的咨询委员会继续从你们那里购买该药品。

该销售代表考虑了医院从她的公司购买的其他药品的实际数量，以此提出了一整套新的一揽子建议。她成功的关键是：放弃了销售团队精心准备的提议，愿意进行“如果……会怎么样”的假定－推测游戏。

在太多的谈判中，谈判者都要为他们的谈判脚本提前征得同意，通常是来自法律部门和财务部门的同意。这项规定妨碍了灵活探讨更好的选择机会。因此，一定要争取到可以在现场探讨新的选择机会的应允。说服你的上级赋予你自由，可以在谈判桌前广泛征集创新提议（但并不做出任何承诺）。然后，回到公司后就拟订的协议取得上级的批准。假定－推测提议必须清楚地反映在内部准备会议中制定的经核准的各项细则。提出这些建议的时候，必须同时提出一项附带条款，即在达成任何协议之前，双方都需要得到上级的最终同意。

善于利用意外因素

许多商业谈判者在开始谈判时都会设法采取威胁的手段战胜对方。我们来看下面这两个潜在商业伙伴之间的十分典型的谈判脚本。

“继续谈判已经没有意义了，除非你做出让步，我得到未来收益的90%——这是我应得的，想想之前我付出的大量时间和金钱！”

“你拿90%，而我只得到10%？你疯了吗？低于60%我不接受！”

就这样，艰难的谈判拉锯战开始了。

但假如第二个讲话的人这样回答，情况会如何呢？“90%或许是可行的，但我想在我们做出最终决定之前还可以创造更多的价值。我有一些想法，就是如何把我们的生意转变成我们双方都能真正赚钱的生意。我想你会同意，假如我告诉你如何使我们的收益翻倍或者增加200％，那么我应当得到增加价值中最大的份额。”

当你设法把一种我赢你输的心态转变成创造价值、进行合作的心态时，大部分难以对付的谈判者都会大吃一惊。这就让谈判之门一直敞开，让做出如此令人惊讶举动的那个人可以为自己申索权益。有时最引人侧目的意外与谈判的实质之间存在很少或者没有任何关系。举个例子，假设你注意到你的对手情绪很不好。此时你可以不理会他提出的不合理的公开出价，转而询问谈判之外的他的生活。“你今天看起来气色不太好，我猜想这与我们的谈话关系不大。”你可以这样说，“你愿意说说你的烦心事吗？”一开始他很可能怀疑你的动机，并且你也不能保证他会对自己的麻烦直言不讳。但通过对他健康表达真切的关怀，你至少能够缓解气氛。

我们采访过的（以及观察过的）爵士乐即兴表演者指出，演出剧团的某一个演员预料之外的动作常常会带来最具吸引力、最令人振奋也最令人满意的整体效果。同样，当你在谈判中棋走险招、利用意外

因素的时候，只要你的做法是探索性的，你就有可能把陷入僵局的会谈朝着富有成效的方向推进。

在谈判之前，提前仔细思考几个意外之举。与你的几个同事一起，分角色表演一下让你颇感意外的言辞或问题，以及你随后的反应。计划好的意外因素好像听起来有些矛盾，但娴熟的表演者告诉我们，在他们的表演过程中，总有一套潜在选项和反应可以利用。他们还说，成功的即兴表演需要有一种玩兴因素在里面，甘愿看起来傻乎乎的，不那么自视甚高，尝试做一些之前从没有做过的事情。在双赢谈判中更胜一筹可能需要一种心态，愿意摆脱固定的谈判脚本，也需要大量的临场发挥，这可能超乎大部分人的预期。这种方法的价值可以在下面的场合中得到更好的诠释——这种场合中包括与“忠实支持者”的对话。这些人无论面对什么样的证据，仿佛都信念坚定，其结果经常是谈判演化成了一次大声吵嚷的争论，在这场争论中几乎一事无成。在另外一种情况下却完全有可能呈现成果丰硕的对话，内容涉及有争议性的问题，比如谈论气候变化时完全没有必要就变化原因达成一致。

充分利用意外因素

我曾有一次机会在哈佛大学的一个教室里演讲，当时屋子里挤满了学生和社区居民，他们都来寻求建议，看看如何与气候变化怀疑论者交流。这些学生不久就要回家过感恩节了，他们正在寻找建议，想知道如何与家人和朋友交流——这些家人和朋友要么不相信全球正在变暖，要么接受气候正在变暖这一事实却把相对较近的气温变化归因于自然现象，而不是人为原因。活动开始时，我们聆听了当地一位电台脱口秀节目主持人的讲话。他是一位真正的气候变化怀疑论者。他明确表示他不相信阿尔·戈尔（美国前副总统），他肯定科学家几乎对任何问题都存在分歧（因为这就是科学所要求的），并且认为每一

个相信气候变化是人类活动结果（而不是周期性的自然现象）的人都是被花言巧语所欺骗。

首先，我设法阐明，那种旨在改变“无信仰者”的做法可能是错误的，肯定不是鼓励建设性对话的方法。相反，我提议说，对话的目的应当是交流看法，推进相互理解的目标，并且发现可能存在的达成协议的机会——尽管在信仰或理解水平方面存在根本分歧。与会的一些学生发现这行不通，在他们看来，由温室气体在大气中的不断增加引发的威胁令人恐惧，他们认为必须说服那些怀疑论者，让他们承认他们错了。这些学生打算重申并论证绝大多数大气科学家认定的真相：气候正在变暖。这种现象是由温室气体的积聚造成的，特别是二氧化碳和甲烷。而这种积聚是由人类活动引发的，尤其是燃烧矿物燃料。最终的结果将是全球性的灾难：海平面上升，淹没大片沿海地区，尤其是发展中国家的地区；风暴加剧，导致毁灭性的洪灾，造成类似飓风卡特里娜和桑迪带来的破坏；在一些地区干旱发生的次数增加，极热天气的天数增加，从而导致大规模的生态移民；空气传播疾病的速度加快；对海洋与陆地物种和栖息地造成不可逆转的破坏。同我一起站在讲台上的这名怀疑论者指出，科学家可能无法准确地预知此类事情何时、何地会发生或者不会发生（他是对的）。他还坚持说，即使发生了气候变暖的情况，也不可能确切地知道这种变化是主要或是完全由人类活动引发，还是仅仅是一种自然现象。

这倒提醒了我。我说我认为这都无关紧要。我强烈要求那些有意与怀疑论者展开有效对话的人做出一些改变，把他们的对话转向对风险的讨论——讨论风险以及风险管理。我引用的例子是关于地震的。假如真的发生地震，我们无须确切知道地震是否（何时何地）会发生，但必须认真考虑采取措施，把地震造成的严重破坏降到最低。事实证明，我们可以规定新建建筑的建设标准，以保证建筑物不会垮塌。我们甚至可以加固现有建筑，使其更加抗震（尽管这需要付出代价）。尽管我们好像对减少地震的发生无能为力，但是我们可以做大

量的工作（包括组织和演练紧急疏散），在地震真的发生时挽救生命，减少不幸，降低重建成本。即使大多数科学家都是正确的（假如我们不能在未来50年里把二氧化碳浓度减少到350~450ppm，那么气候变化造成的最糟糕的恶果将不可能得以纠正），在未来30年里，我们也无法减少温室气体排放使其减少这些恶果。鉴于世界上有数千位科学家都在研究这一问题，他们有可能是正确的，因此我们可以做一些事情在气候变化真的发生时，可以减少灾难性的恶果。另外，假如我们做的这些事情能同时实现其他值得称道的目标的话（那些几乎对所有人都有帮助的目标），那么大家有什么理由反对呢？

因此，我提议把讨论的框架围绕在所谓的“适应性”周围。假如我们能转而讨论能源，这其中不包括燃烧矿物燃料，而主要探讨像阳光、风、海浪、生物燃料以及流动的淡水等无限能源，那么我们可能就可以同时减少气候变化（如果真的发生）带来的负面影响和美国对进口石油和天然气的依赖，极大地降低对人类健康造成的危害，把由于空气污染、水污染以及地表土壤退化引发的生态破坏降到最低，同时在美国国内创造更多的就业机会。这对可能发生的气候变化来说会是一个“不后悔”的对策。同样，假如我们能够帮助每个家庭减少其浪费电的数量（尤其是在高峰期），那么我们就不必再建设新的发电厂，从而降低每个人的用电率，节省所有消费者的金钱。即使这些风险无法被完全预测，但向可更新能源的转变（尤其是假如能对那些由于转变而从眼前来看遭受损失的人进行有计划的补偿）会是一个更为理想的发展途径。假如你把气候变化风险的每一部分都加以考虑，那么就有可能想出适合的对策，就可以把对公众和环境造成严重危害的可能降到最低，同时可以促进经济发展，增加社会福祉。

与气候变化怀疑论者谈话需要即兴发挥。事实上，与任何一位忠实支持者的对话都是如此，无论涉及的是社会问题还是商业问题。当有人对流行的科学发现表示强烈的反对时，不要挑战他们（或者辱骂他们）。相反，邀请他们与你一起参加合乎真实情况的思维实验。比

如，向他们提出一个经过深思熟虑的问题，随后一起集思广益，表明想法。

• 无论你的想法如何，大气中温室气体的增加都很可能正在使全球气温上升，这种温度的上升将会引发大量危险的、代价高昂的后果。我们能否集思广益，一旦最糟糕的情况发生，就能想出划算的办法减少危害，并同时实现在其他方面的收益呢？

• 假如像发生在新奥尔良市以及纽约－新泽西地区的那种洪灾经常出现的话，那么提高城市应急准备工作就会很有益。（气候变化带来的可以预见到的影响之一就是风暴强度的增加。）这也有助于城市对任何自然或人为灾难做出反应。几乎任何一个城市都可以在成本不显著增加的情况下开展更多的工作，来升级和演练其应急反应程序。

• 在进一步思考可能发生的海平面上升、海水倒灌进入淡水湿地以及风暴强度增加等情况之后，人们很可能会投资造价昂贵的交通建设、污水处理以及其他城市基础设施建设。假如由于我们当初没有仔细考虑气候变化带来的危害，而导致某一设施失去功用，但我们还在不得不为基础建设债券埋单，那这种做法可是极不明智的。相反，我们可以把与气候变化相关的风险考虑到基础建设规划当中去，这样就可以为新建设施选择更为安全的位置或新的设计。

• 在我们想象每年夏天高温的日子（超过35摄氏度）有可能越来越多的时候，我们可以对那些公共的老式住房进行哪些方面的改进，来帮助那些没有空调的人更好地生活呢？可能的做法之一就是对公共住房单元进行设计或改造，增加绿化面积，降低单元温度。也可以安排一些公共消暑中心，邀请残疾人在高温期入住。这样就可以减少他们的痛苦，甚至挽救许多人的性命。这些都是值得考虑的事情，不管是否有人确定在过去的10年中，夏季高温日的数量增加是由气候变化引起的。几年前人们在芝加哥死亡就是由现在所谓的“热岛效应”导致的。

当你与怀疑论者进入即兴讨论或集思广益的阶段时，避免提出一些以“是”或“不是”来作答的是非问题。相反，提出一些关于时间、地点以及方式的问题。我们如何才能在实现其他有价值的目标的同时降低某些风险呢？当我们掌握了这些信息，随后的公开对话可以着眼于全方位的成本与效益时（我指的不仅仅是金钱），可以做出哪些选择呢？人们通过科学了解了气候的变化，对此他们的观点差异甚大，但他们可能依然同意采取有效的措施来降低与气候变化有关的风险，因为这些活动能够帮助他们实现其他他们认为重要的事情。

不要使这些讨论显得个性化，要关注结果，使其能尊重每个人的原则。与那些意见相左的人谈话时，用你希望对方对待你的方式与之交谈。

不要讲如下这些话把对方置于窘境：“因为有科学证据证实A是正确的，所以你必须同意，每个人都应当采取第一套行动方案。”这样做恰恰会招致还击，一定会有人（比如网络上的某个地方）不同意A。并且，即使每个人都认为A是正确的，也不一定就都同意只有第一套行动方案是合理的。相反，“暂且不管A正确与否，在人们不一定同意的事情之中，A所暗示的出于各种原因值得去做的有哪些呢？”

专注、灵活以及利用意外因素的能力在对付气候变化怀疑论者或者与任何同你产生分歧的人打交道时，都是很有价值的技巧。正如我的同事迈克尔·惠勒指出的那样，过于依赖脚本的谈判者不可能找到进入交易区的途径，或者不可能在双赢谈判中更胜一筹。临场发挥可能是最重要的手段之一，可以帮助达成让对方满意、己方称心的协议。

将意外化为有条件协议

普莱森特维尤镇政府与私营燃油公司高能有限公司之间签署了一份长期的合同，连续签了数年。现在又到了该续签合同的时候了，此时镇长正承受来自大部分镇上居民的压力，要求降低供暖费用，避免增税。在过去5年里，小镇的燃油量一直相对稳定，然而成本却暴涨了近60%。作为长期的客户，普莱森特维尤镇认为它理应得到某种保护，避免受到价格暴涨的冲击。

镇长想到了一个方法，要求该公司提供一份经过担保的每年价格增长上限—10%，以换取双方共同商定的交货日期和合同有效期。有了价格增长上限之后，该镇就不必每年过多地增加其燃油预算。尽管在合同存续期内它可能每加仑必须多支付一些，以换取消费保障，但这依然是一个合理的公平交易。高能有限公司从没有向市政客户提供价格上限，但因为担心失去生意和负面宣传，它最终同意了镇长的要求。

镇长提出的价格增长上限是典型的有条件协议，在这种协议中，增加了一系列的“假如发生了这种情况，那么我们就这样做或那样做”的承诺，写进协商的合同里，以降低面对未来现实生活中的不确定因素时的风险。无论何时，当谈判者达成协议时，双方都必须进行预测和假设。在协议签署之后，当前的形势会保持不变，还是会发生改变呢？对方是否会在谈判后期抬高价格呢？通过把可能的动机或惩罚手段纳入合同，你就可以保护自己免受对手违约带来的风险，同时能够增加照章办事的机会。

有人可能会说，可能的事件会把商业合同和其他类型的协议搞得过于复杂。的确，有条件协议增加了谈判的复杂性，但只需稍加准备，其收益就会远远胜过其付出。

何时利用有条件协议？

谈判者利用有条件协议的原因有几点，包括让承诺变得更具自我约束力、处理技术上的分歧、万一出现棘手局面时避免再次会面的必要，以及减少将来打官司的机会。

让承诺变得更具自我约束力。在所有谈判协议中，设法防范可能出现的意外变化是一个不错的方法——这些变化涉及范围宽泛，其产生可能对每一方来说都没有过错，比如市场需求的变动、价格的变化、法律政策的变化或者技术革新带来的变化。当所有这些不同的“未来因素”在合同签署时就被明确地提出，那么有条件协议就具备了有效的自我约束力：这些协议可以延长合同的时效，避免了在发生意外变化时重新召集会谈或重新谈判的必要。

把意外变化纳入到有条件协议通常既可以为照章办事提供动力，又可以对违反约定实施处罚。职业运动员在与队伍老板谈判时会争取合同绩效奖金。当你雇用一名订约人为你们公司创建一份额外的高收益时，你可能会加上一则或有条款，即假如他的团队按时完成任务，那么你就会用谈判前商议好的奖金奖励他。各个城市管理部门通常会要求开发商交纳保证金，其数额相当于完成全部公共设施所需的费用，这些设施都与双方制订的计划有关。除非开发商履行了其所有义务，否则城市部门不会退还这笔保证金。

我们也可以把保险看作某种形式的有条件协议，因为它增加了在一个不断变化的世界中契约的安全系数。假如一家公司受邀在一处极易遭受飓风破坏的地区开设工厂，那么它可能要求当地政府购买一份保单，来帮助公司抵御未来灾难的破坏，以此来回报其为促进经济发展付出的努力。

处理技术上的分歧。谈判常常因为技术层面的考量而拖延搁置。假设一家石油公司正在努力获取一份许可，建设一家新的炼油厂，并承诺把对环境造成的各种破坏降到最低。不出意料，当地居民担心炼

油厂的老板违背承诺，而管理部门在处理可能出现的违规操作时又会疏于监管或者处置不力。万一发生事故怎么办？兴许公司更愿意支付一笔数额不大的罚金，而不必使其设施严格遵照最高的操作标准。同时，该石油公司还有可能对社区居民的非官方观测结果的合法性提出质疑。

有条件协议可以减少此类争议发生的可能性。如果该公司相当自信，认为其工厂的运行一定会安全顺利，那么为什么不同意消除居民的担忧呢？一份“好邻居”协议可以包括详细的监测与关停条款，内容超出法律要求。该石油公司甚至可以同意在监测技术方面培训、资助当地居民，从而避免将来与中立专家之间的斗争。通过或有条款，双方都可以减少技术上的分歧所带来的风险，因为这些分歧可能最终导致冲突。

计划重新召集会谈。当一方怀疑另一方没有履行协议规定时，它可能希望再次会谈，来讨论可能的违规行为。谈判者可以提前避免这种潜在的令人尴尬的遭遇，办法就是在合同有效期内确定双方会面和检查进展情况的固定日期。他们可以同意展开联合调查，按照预定进程发现问题所在，这比到时候一方声称另一方违反合同规定更为简便。

在建筑界，这种伙伴协议非常普遍（承包商与客户同意定期会面来维持或改善他们的工作关系）。假如在问题产生之前没有开展工作来改善关系，尤其是一旦起诉与反诉旗鼓相当时，再想澄清误会、增进互信就会变得难上加难。

阻止诉讼的发生。为了减少刚一遇到问题就走上法庭的可能性，一定要仔细考虑在你们的合同中明确规定非正式解决争端的条款。典型的做法是，此类或有条款会规定双方必须继续履行他们的合同义

务，除非中立的第三方调查发现其中存在任何可能的违规行为。倘若没有这些措施，有关合同的起诉与反诉可能就会自动生效。

假如我方认为你方没有信守诺言，那我方可能会单方面解除合同。当然，假如结果是我弄错了，那么我方违反合同的行为也会让你方有足够的理由不履行你方的义务。

有条件协议：

- 让承诺变得更具自我约束力。
- 处理技术上的分歧。
- 计划重新召集会谈。
- 阻止诉讼的发生。

有条件协议的好处看起来好像是能够使其在任何正式的谈判中作为正规的一步出现，然而在很多情况下并非如此。你可以采取以下四个步骤克服内部阻力，轻而易举地达成有条件协议。

发出危险信号。在谈判过程中，不要担心提出的问题在将来有可能出现偏差，要指出此类可预见的意外情况可以通过有条件协议解决。要反对对你的指责，说你显得悲观或者增加了麻烦的概率，仅仅是由于对可能出现的问题予以了关注。相反，要坚持表明你是乐观的，你相信有可能达成持久的协议，能够跨越道路上的所有障碍。

努力达成具有自我约束力的协议。把各种奖惩措施都纳入协议，你就极有可能使参与其中的每一个人都能履行承诺，而无须烦琐的、昂贵的强制执行程序。提前制定的履行合同条款或违反合同条款的各种奖惩措施不但有助于提高谈判效率，而且可以提高执行效率。

接受分歧。不要担心你与你的谈判对手就未来的走向发生分歧。有条件协议让你可以不必就谁的预测最准确达成共识。创建一种可能的场景，描绘出对方认为可能发生的事情，接下来勾勒出你自己的场景，你认为最有可能发生什么。最后，认真研究适合各个场景的期望和要求。把这两种场景都写入合同。这样做你就可以达成一份双方都能接受的协议。所增加的复杂工作只需付出很小的代价，只要明显的诱因和监测条款明确规定某种场景在什么情况下、出于什么原因开始生效。

预测收益。要想克服来自组织机构的阻力达成有条件协议，你必须讲清楚收益情况，借此平衡为此付出的代价。那些希望少付出的法律和财务专家只是在设法应付工作，但是假如你可以告诉他们多设想几种意外情况能够避免潜在的危机，那么你就能够使他们不再明哲保身而一味地墨守成规。有条件协议提供了一条在双赢谈判中胜出的简单办法。以你对未来最可能发生之事的预测为基础，你把自己看重的条款写进协议，而后对方接受这些条款，同时把他们看重的对未来形势的相反的预测（其实你认为这是不正确的）也写进协议。假如你方的预测正确，你方就在利益分割战中不战而胜。

如何应对技术谈判等复杂谈判？

在处理与技术问题相关的不确定性因素方面，有条件协议尤其重要，比如财务与软件——高管们对这些领域可能知之甚少。无论你是在就购买一套全公司使用的新的计算机网络进行谈判，解决可能出现的专利技术侵权问题，还是在从软件供应商那里寻求更好的客户服务，不确定性因素都是管理工作中的一种客观存在。

复杂系统的谈判与那些技术上不那么复杂的谈判之间有何差异呢？你可以预料到的是，在技术领域，经常会突然出现4个具体问题。

1. 复杂性。关于复杂系统的谈判，比如新技术，需要深入了解硬件或软件，而这超出了大多数管理者的专业知识。假如在科学与技术方面受过训练的那些人认为谈判桌前的其他人在使用他们的术语，就可能导致严重的误解。通常是技术顾问说服不懂技术的领导，而后那些不大精通技术的管理者会同意那些他们不完全理解的事物。

2. 不确定性。当迫不及待地需要解决高度复杂的系统问题时，没有人能够担保这些系统能像预期的那样工作，尤其是那些为特定商业环境安装的系统。关于某个技术如何正常工作会产生不同的看法，这将导致谈判旷日持久。

3. 利己主义。当那些设计或倡导新技术的人在谈判结果中拥有既定利益时，他们常常会变成谈判中的额外一方。技术的倡导者——以及他们的利己主义会使原本顺利的谈判变得复杂起来。

4. 机构变迁。某项新技术的引进常常会伴随着各种组织机构的变化。这可能会在协议执行阶段引发各方之间的冲突。在维护或维修新技术、获取技术支援或者获取替换零部件时，员工可能会遇到麻烦。

参与高科技协议谈判的谈判者必须找到有针对性的方法，避免落入这些陷阱。我已经确定了三种策略，可以帮助你避开这些陷阱：避免沟通失误，建立互信；利用有条件协议处理不确定因素；为战略性调整做好准备（后文中我将展开讨论）。首先，做一个简单的介绍说明。

Cremtech是一家研发制造尖端玻璃和陶瓷制品的公司，从创新与利润方面来说，该公司多年来都被认为是行业内的领军者。然而，最近Cremtech公司面临越来越激烈的竞争，其利润出现下滑。公司总裁要求高管们剔除那些没有明显市场价值和应用价值的技术，因为这些技术消耗了生产力，造成了高额的装卸、运输和客服成本。

Advanceramics公司是Cremtech公司的竞争对手。最近，该公司欲出价250万美元购买Cremtech公司的可塑性玻璃制品（利用模具制成的产品）生产线Hexiglass。Hexiglass仅仅拥有6个客户，他们订购了12件产品。该生产线由12名员工负责操作和销售。假如购买这一生产线不可行的话，Advanceramics公司期望获得为期两年的该生产技术的授权许可。

负责Hexiglass生产设备的三位资深经理（负责专用陶瓷制品的产品线经理、研发部副总经理以及工厂经理）被要求共同商讨决定该生产线的未来。不出意料，他们对于是否接受Advanceramics公司的提议意见不一。曾经发明了Heliglass的研发部副总经理强烈反对出售该生产线。他希望就地封存Heliglass，保留原有团队进行新应用的测试，直至市场需求飙升。对此，他深信不疑。

产品线经理则希望接受Advanceramics公司的提议。她认为出售Heliglass将会带来现金收益，提高短期内的生产效率。此外，她还希望能够利用做成这笔划算交易的机会向总裁展示她的能力，给总裁留下印象。

而工厂经理不想让老员工下岗。他倾向于对Hexiglass技术进行授权，以换取短期资金的注入，从而保留该团队。假如市场需求像产品线经理预测的那样快速增长的话，那么Cremtech公司就可以马上为重新开始生产做好准备。值得注意的是，法律部门担心的是与授权许可协议相关的知识产权方面的风险。

尽管这次谈判的参与者都为同一家公司工作，但此次谈判呈现出技术协议中突出的四个问题。非常巧合的是，同样的问题也出现在Cremtech公司与Advanceramics公司之间的谈判中。第一，谈判者对技术的不同理解程度有可能左右他们对三种观点的选择——出售、封存或者授权；第二，对该产品的长期需求方面存在不确定性因素。同样不确定的还有一个问题，那就是停止Hexiglass生产线能否提升工厂效

率。假如市场需求真的飙升，那么封存该技术是有道理的。但假如研发部的副总经理判断失误，那么Cremtech公司可能永远得不到关于这项技术的报价；第三，利己主义成了一个大问题：研发部副总经理可能因为“发明者的偏见”而丧失判断力，同样，产品线经理的主要目标好像就是要取悦老板，而工厂经理则希望留住老员工；第四，临时将该技术授权他人可能导致预想不到的组织机构的重新调整，因为这样一来员工需要重新分配，也需要与Advanceramics公司建立新的关系，这就会产生一些额外的需求。如果竞争的结果导致新产品的开发，那么就需要进一步变革。

鉴于这些复杂的情况，经理们应当如何进行协商谈判呢？下面三种策略将引领他们克服这些困难，也将为你未来的技术谈判或其他复杂的谈判提供指导。

避免沟通失误，建立互信

因为与技术有关的谈判非常复杂，所以此类谈判充斥着沟通交流方面的失误。谈判者常常会对某一技术做出假定推测——这项技术会如何运作及其未来的需求如何。这会左右他们的信息取向，使得他们更容易听取他们希望听到的信息而屏蔽其他信息。

在进入实质性谈判阶段之前，谈判者可以就显而易见的程序上的基本原则达成共识，这样能够避免技术上的沟通失误。例如，Cremtech公司的三位谈判者可以同意：（1）在他们陈述观点时不得进行干扰打断；（2）在与其他两人讨论公开信息之前，此人将为全体讨论人员起草一份讨论大纲；（3）他们将使用具体的标准评估备选方案。程序上的基本原则不但可以增进理解，而且能够增加达成创造性协议的机会，迎合各方的关键诉求。

要想更好地了解彼此，Cremtech公司的经理们应当尽可能找到对方提出的一切理由以及他们不同意的原因。最好的做法就是大量提

问，仔细倾听。此外，经理们应当使用简洁、不带术语的语言阐明观点、补充说明，如果有可能，尽量借助视觉工具。最后，不要只观察对手的反应，在遇到不同意见时，经理们应当要求对方进行详细阐述。

通常，支持某一特定系统的人（无论此人是不是设计者）对该技术的缺陷会丧失判断力。比如，倘若某一意见有可能威胁到研发部副总经理的身份或声望，那么他的利己思想便使他难以不加防范地倾听对方的意见。如果要消除发明者的偏见，可以引入一位公正的专家，他可以提供关于这项技术优缺点的独立判断。同样，Cremtech公司的谈判者可以从一位顾问那里寻得一份独立的财务分析报告。与那位产品线经理相比，这名顾问必须不那么在意取悦老板。

无论何时，只要技术复杂度威胁到了顺畅的沟通，那就有必要强调建立互信的措施。一些关于复杂话题的谈判，比如技术，常常需要多次交换意见，期间各方会针对预料之外的提议与法律部门或者上级领导协商。在交流过程中，信任有可能被快速破坏，例如一方改变了之前的条件。如何建立信任呢？非常简单，方法就是直言不讳，心口如一。不要把坏消息裹上糖衣来粉饰，不要做出你无法保证能够兑现的承诺。一旦失去了信任，重建将变得非常棘手。

应对复杂局面，处理不确定因素

在谈判之前，各方都应当尽其所能地了解将要讨论的技术，这符合各方利益。这就需要投入足够多的时间。即使你打算带一名技术顾问参与会谈，你还是需要大致了解相关科技方面的原则、可用的选择以及阻挠有效执行的问题。

谈判者还需要利用时间压力和模糊策略达到目的。针对市场的不确定性，将Hexiglass产品线技术封存直至市场回升的想法就是一个聪明的反应。相比之下，将技术授权可以带来短期收益，尽管即使是最

严格的合同也无法排除一种可能，即竞争对手可能利用其便利条件研发其自己的技术。这两种想法都是对不确定性做出的反应，但都具有不同的下行风险。

根据我的调查，我发现那些能够更长时间接受模糊策略的人与那些企图快速消除它的人相比，更有可能收获高额收益。接受不确定性的一个新办法就是像我们前面讨论的那样，进行有条件报价，也就是谈判者追加的一些承诺，来避免未来可能发生的变故所引发的差异。有条件协议中可以包括一张表格，对未来的多种场景做出解释，涉及不同的价格、最后期限以及针对同一基本协议不同情况的各种义务。正如前文中提到的，意外情况增加了谈判的复杂性，有时会引发法律总顾问的怒火，因为他的工作就是定义和限制公司的法律责任。意外情况还会使签署合同时难以对合同价值（以及收益分成）登记入账。但不管怎样，当不确定性较高时，明确规定在不同场景中谁获得什么收益的做法将最符合各方的需要。预测正确的一方将获得他们所预期的收益，另一方也能够借助备选方案明确他们的收益。

预测战略性调整中的困难

Cremtech公司的谈判者所达成的所有协议几乎都要求不断进行组织机构的重新调整。或许，新员工必须参加培训，而老员工必须离职。经理们可能需要重新分配责任，调整从属关系，推行业绩指南。公司可能必须改变供应链，投资进行再培训。此类战略性步骤会破坏原有的关系和工作模式，从而使许多人感到不安。尽管大多数谈判者都预料到机构变化会有困难，但关于像技术领域之类的复杂谈判协议很少会充分考虑战略性调整可能面对的困难。

当这些谈判暗示将在组织机构、价值以及程序方面发生变化时，你需要对这些变化进行梳理，清楚地了解所涉及的机构内的利害关系（不仅仅是个人间的），尤其是要遵循“之前、期间、之后”这三个

步骤。首先，提前与所有可能因潜在变化遭受影响的人进行商议；其次，在谈判中与那些人保持联系，考虑在最终结果中给他们说话的机会；最后，确保你关于在不久的将来要做什么和不做什么的承诺是切实可行的。

只是一味地坚持或承诺进行机构变革不可能产生预期结果。当你在进行制度、战略或价值变革时，阻力几乎是不可避免的。通常，让人们改变他们的思想、行为以及做事方式是一件艰苦的工作。此外，必须有人负责处理技术上的变化，保证完成这项工作所需要的各种资源。

顺利完成涉及高科技谈判的三个步骤：

- 避免沟通失误，建立互信。
- 应对复杂局面，处理不确定因素。
- 预测战略性调整中的困难。

技术谈判中更有效的三种方法

由于有关技术的谈判比较复杂，所以这些谈判特别容易受到影响，产生沟通失误和误解。为了增加在以技术为主的双赢谈判中更胜一筹的机会，我提供三种办法。

1. 承认战略冲突。各种组织机构之所以工作出色，是因为不同的人被委以不同的目标与任务（例如，降低成本、改革创新、服务客户、质量管理）。当这些目标发生冲突时，关键是要搭建一个论坛，来讨论每个人关注的目标和问题，这样就更有可能产生互惠互利的选择。

2. 同样，假如你重视工作关系，那么在要求“公司利益最大化”时一定要谨慎行事。如果这样做的结果会让某些人遭受真正的损失或风险，却没有得到承认、补偿或调整业绩评价措施，那就要尤其谨慎了。要记住，所谓的“公司利益最大化”是从每一位经理的独特视角进行判定的，无论倡导的内容是什么。

3. 不要浪费时间争论谁拥有最好的水晶球。技术平台与材料、市场形势以及改革创新共同营造了一种艰难的预测环境。相反，要推进含有有条件协议的提议，其形式是“如果A，那么B”。用这种方法可以有效地处理对未来不同的期望与想法。

4 达到对方底线，让对方有利可图

直入对方后台，建立获胜联盟

没有任何事情像其看起来那么简单，包括大部分的双方谈判。这实际上是多方谈判，因为除了谈判桌前的人，还包括后台的人。每一个专业谈判者都明白他必须设法引起对方后台的兴趣——与他们建立获胜联盟，因为他们才是对合同的最终条款具有核准权的人。

此外，还有一些情况是真正属于多方谈判的（不算后台老板在内）。在这种情况下，要掌握多方利益所在（包括多个后台老板）以及建立获胜联盟就会比较困难。并且，我们在这样做时，对方常常也在试图建立把你排除在外的获胜联盟。在多方谈判中，与你的谈判对手的后台老板或者其他各方建立获胜联盟或伙伴关系需要精心准备。你需要设法让对方看到你的建议比其他协议都要好，他们无法拒绝你。

你应当既注意进攻——如何建立获胜联盟（如何让对方后台或谈判中的其他各方站到你这边），也注意防守——如何建立阻击联盟，有必要时，可以挫败你的谈判对手企图把你排除在外、组建获胜联盟的努力。

双方谈判与多方谈判有一个共同的重要特征：尽快发现交易区，这样你就可以进一步讨论提出的协议或一揽子交易协议。这些协议对其他各方来说都要比他们下一个最佳选择稍好一些，而对你方来说要比你们的最低条件好许多。

如果你想让对手的后台老板进入交易区，需要这样做：密切关注他们的需要和利益所在；提出一些建议，能够体现为他们创造的价值；为你所建议的一揽子计划提供有力证据；赞同解决问题的程序，这将会使对手的后台迫使他们接受你的提议。

为多方谈判做好准备

有一点很重要，那就是密切注意你的谈判对手与他们后台老板之间存在的利益冲突或分歧。同样，假如你发现对方正在组建阻击联盟，你需要估算出他们的后台最终有可能得到什么，然后赶在他们前面。估算对方的最低条件意味着站在他们的立场想问题：搜集你需要的同类信息，为你自己做出同样的估算。一旦你确定了对方针对某一协议的最佳选择，你就确定了你需要做出的最小让步以使他们同意。你不希望你的付出多于你必须付出的。你不必提供他们所需要的一切，只需提供他们实际的最低条件所能带给他们的一切就可以了。当然，你的谈判对手可能愿意赌一把。他们可能愿意寻求一个极小的机会：假如他们拒绝了你方提出的相当合理的条件，某个未知的谈判对手或者谈判机会就会出现，甚至提供给他们更好的条件。他们沿着这种思路考虑之日就是你需要把信息传递给他们后台之时，让他们知道他们的谈判者将拒绝你方十分合理的条件，转而寻求极不可能的选择。

对方的内部环境可能让你的对手觉得，最符合他们利益的做法就是冒险尝试那个极不可能却富有戏剧性的胜算机会。假如后台明白了他们的谈判者的心思，他们就可能倾向于接受你方的条件。因此，你需要判断你的谈判对手或者阻击联盟哪些时候是在没有得到后台老板的完全认可或支持的情况下单独行动，并决定你方将如何将这一信息传递给他们的后台，并与他们建立获胜联盟。有时候可以采取如下行动达到目的：向你的谈判对手提供两种截然不同的一揽子建议（这两种建议你方都能接受），要求他们与其后台协商。你可以说你方希望

知道你提出的哪种建议可以作为继续谈判的基础，同时表明你将与你的后台协商，希望对方也这样做。

比如，我们可以考虑一下两家航空公司FlyAway与Destination的总裁就公司合并一事正在进行的谈判。两名总裁对现状都不满意，但他们的董事会敦促他们“采取行动减少竞争带来的障碍”。假如FlyAway与Destination公司决定合并，那么其中一位总裁就可能丢掉工作，而且不止一个部门可能被裁掉。因此，每位总裁必须把现状（利润日益下滑）与各种双向合并方案进行比较，其中一些方案将在公司内部制造巨大的阻力，可能让他们两人中的一位丢掉工作。FlyAway与Destination公司的董事会也许对可能进行的合并都比较满意，但两位总裁中的一位可能就不这样认为了。此刻，那位设法与对方后台建立联盟的总裁最有可能赢得此次谈判。在这种情况下，聪明的谈判者需要十分明确他与自己后台的立场。之后，他需要提出多种协议方案，让对方的总裁别无选择，只能向其后台汇报。在这种场合，你作为总裁进行谈判的目标就是要通过提供让对方满意、己方称心的协议方案，首先与你自己的后台建立联盟关系，然后与你对手的后台建立获胜联盟。

预测结盟行为

还有一个例子也说明了建立获胜联盟需要付出的努力，这个例子涉及一家区域性的艺术委员会——社区艺术公司。博物馆、校外团体、社区大学以及30多家社区中的团体联合起来，努力通过公益性和公司性活动扩大对艺术的支持。该委员会新来了一位主席，但委员会中一半以上的成员联合起来反对这位新主席最近提出的品牌推广与募捐战略。在一家私人战略规划公司的建议下，这位主席提出了一系列围绕当地名流打造的高收益但价格不菲的活动计划。其反对者们不但觉得这些少量的、花费较高的活动太过冒险，而且反对名人效应驱动战略。他们清楚，如果他们能够口径一致，那么他们的影响力就会增

强。在她上任伊始，她用了大部分时间与属下制订募捐计划，但没有抽出足够的时间试探委员会成员的意见，来获取他们对自己计划中的改革的支持。

该主席的失策凸显了建立联盟的第一条原则：仔细思考如何投入时间确定可能的联盟伙伴并获取他们的支持。当你与潜在的联盟成员交流时，在你认识所有可能的伙伴并知晓他们的想法之前，可能有人要求你做出初步承诺。在做出承诺之前，问自己两个关键问题：（1）我们将如何分配我们创造的所有价值？（在这个案例中，假如她的募捐战略成功了，那么这笔钱在委员会成员的竞争优势中将如何分配？）（2）在听取其他合作伙伴必要的付出之前，我应当答应与那些最初的联盟伙伴进行非常令人满意的利益分割吗？我想，恐怕那位主席对下面这两个重要问题根本未曾考虑：建立获胜联盟需要什么条件？假如她的战略成功了，那么她应当向潜在的联盟伙伴承诺什么？

在建立联盟的早期阶段，你的目标应当是从潜在的联盟伙伴那里征求相对确定的承诺，同时保持足够的灵活性，如果有必要，可以更改联盟对象。这将会十分棘手，但结果证明这样的努力是值得的。

10多年前，建立联盟失败导致的危险在全球范围内就发生过。当时在墨西哥坎昆，面对世界贸易组织谈判中的关键一轮谈判，美国政府与欧盟以及其他一些来自发达国家的常规伙伴国接洽。这一非正式的联盟在他们中间达成了一份初步协议，聚焦在富裕国家应当如何处理农业补贴问题。按照惯例，世贸组织会反对任何形式的妨碍自由贸易的补贴制度。值得注意的是，G22（22国集团，由快速发展的发展中国家，如印度、巴西和中国，组成的联盟）的成员国缺席了这些预备会议的谈判。

世贸组织的谈判正式开始之后，形势很快变得明朗起来——把发展中国家排除在他们的联盟之外的做法是发达国家的一次严重失算。G22希望能够得到发达国家的承诺——减少其对本国农民提供的补贴。

（这些补贴使得发展中国家想要把农产品出口到美国和欧洲变得更加困难。）富裕国家没有打算就此达成协议，因而发展中国家感觉受到了侮辱，因为发达国家没有认真考虑其要求。谈判破裂了，谈判各方空手而归。这就给了所有多边谈判者一个教训：要理智地选择你的联盟伙伴！

潜在盟友间面对面的交流，或者建立联盟，需要密切关注群体互动的状态。

组织团体互动

多方代表齐聚一堂讨论很多议事日程时，其过程可能一片混乱或者陷入僵局，难以发现交易区或建立获胜联盟。通常不大可能期望其中一方公平地组织交流讨论。无论其出发点多么好，只要有一方试图担当会议主席的角色，那么其他各方都会将这种行为视为争权夺利。在多方谈判中，机会主义（某位经理人或小集团试图控制议事日程的可能）是大家一直担心的一个问题。

多方谈判一开始，各方可能都希望征募一位有经验的中立者——一位专业的谈判推动者或调解人。有人认为只有出现争端才需要引入调解人，事实是，与谈判者自行行动相比，中立方能够更为高效地引导他们进入交易区。在信息搜集阶段，中立者的作用尤为突出。通过联合调查，中立者可以帮助各方生成数据、做出预测，大家都可以利用这些数据和预测提出议案或一揽子建议。

随着谈判中各方人数的增加，团体管理就变得更具挑战性。其中一个因素就是被称作“团体迷思”的现象。这个词是由心理学家艾尔芬·詹尼斯新创的。人们在一起共事时，有时候寻求全体一致的愿望会使他们无视自己的承诺，无法谨慎地权衡利弊。为了迎合团体，参与者有时会被说服接受并不能体现他们最佳利益的解决方案。鉴于

此，参与多边谈判的人需要与他们的后台老板保持密切联系。否则，谈判桌前达成协议的压力可能导致他们疏离他们本应代表的利益。

当多方代表同时考虑多个问题时，分成更小的工作组来进行探讨常常更合理。比如，当多家公司或部门在考虑可能的公司合并时，他们可以分成几个独立的工作组，每组都有来自各方的专家，大家共同思考一系列技术问题。这些小组把他们的讨论结果提交给更大的工作组讨论。也就是说，他们没有决策的责任。另外，他们在交流意见时，必须让那些不像他们一样熟练掌握具体技术问题的人也能理解。倘若起草协议的工作组分工合理，那么当我们把各组独立的信息整合起来时，形成的一揽子协议对所有各方来说可能更具可信性。

在多方谈判中：

- 做好准备工作。
- 预测结盟行为。
- 组织团体互动。

搞活多方交易区

经过精心准备，在经验丰富的调解人的帮助下，利用各小组搜集到的有用信息，参与多方谈判的代表应当能够发现进入交易区的途径。一旦他们进入交易区，下一步当然就是共同努力确保满足每个人的利益，尽管各方都想胜出。

要搞活多方交易区，你需要采取一种联盟战略，通过建立联盟提升你的影响力。这样做时有一点很重要，那就是不要破坏与这些人的关系，他们刚开始时可能是你的对手，属于阻击联盟，之后却是你获胜联盟的潜在成员。当有其他人与你接洽要求你加入他们的联盟时，

你的回复一定要谨慎且机智，尤其是当与你接触的人是其他谈判者的后台所派出的特使时。

当大的工作组成功生成可行的提议或一揽子建议后，他们将如何决定采用哪一个呢？我们梳理一下工作组做出最后决策的方式。在与多方进行的谈判中（不仅仅是双方及其后台），一心想以全体一致通过作为决策规则可能是不对的。这一定会招致某些人的讹诈，即那些一味在乎特殊问题或个人利益、不关心整个谈判成败的人。多数通过原则也是不够理想的，因为各方中相当数量的人将被完全排除在外，这将导致协议易生变。因为心存不满的少数派可能寻找机会，对所达成任何协议的执行实施破坏。大部分情况下，由压倒性大多数达成的协议（共识性协议）是最佳的决策规则。在这一规则之下，各方都必须努力寻求全体一致通过，但在为了所有人的利益把每种方法都尝试了之后也会接受近乎全体一致通过的协议。这就是联盟在多方谈判中的胜出之道。

最后，一定要记住，谈判讨论会自身的结构（即约束多边谈判展开方式的基本原则）将一直是一个话题。谈判者需要能够迅速对联盟动态中可能发生的变化做出判断和反应。密切关注各方不断变化的最低成交条件，这样当出现新的联盟支持全新交易时，多方谈判者们就可以追求他们的利益，在双赢谈判中更胜一筹。这就需要努力打造高效的联盟，此举常常有谈判对手后台的参与。

这些想法的运作可以在与监管机构进行的谈判中见到，尤其是在那些为了获得执照和许可的艰难谈判中。如果你能够迫使自己用对方的思维方式思考，那么成功的机会就会增加。也就是说，你需要想象一下，一旦你的对手与你方谈判成功，他们将会向其后台发表什么样的胜利感言。

与监管人员谈判

某一机构在准备推出新产品、出台新规划以及进行发明革新时，常常需要从政府机构那里申请执照、许可以及其他形式的管理认证。思考下面几种情况。

• 一家医药公司正在设法从联邦监管机构那里得到多种批文，把一种新药推向市场。在与监管机构无数次打交道的过程中，医药公司不但必须确定新药的成本与效益，还必须确定需要进行的评估量。

• 为了建设一项多用途工程，一家房地产开发商必须申请多份市政、联邦许可。该开发商除了要提出一个与已公布的法律法规一致的建议，还必须应对社区居民关注的交通拥堵与污染问题。

• 一家电信公司打算就其收取用户的年费变化与联邦监管机构展开谈判。考虑到用户对服务质量日益不满，即使公司最令人信服的经济分析可能也不足以获取监管许可。

幸好，即使是最复杂的申请程序也允许个体监管人员拥有一定程度的自由裁量权。这就给了你可以与他们多次谈判的机会——事实上也需要你这样做。下面4条规则可以帮助你顺利地周旋于许多不同的政府部门，同时提高你获得许可的机会，无论是在美国还是在其他国家。事实上，对监管机构适用的谈判战略，尤其是迫使自己用他们的思维来进行思考，同样适用于其他许多场合。

你想影响谁，就像谁一样思考

在任何谈判场合，设身处地地思考问题对谈判都是有帮助的。在与监管人员谈判时，必须像监管人员一样思考问题，这有助于你与他

们的后台建立联盟。（没错，即使是监管人员，也有后台！）像任何专业团体一样，监管人员也有一套思维模式或想法，指导着他们对其工作的认识。与监管人员打交道时（或者就此而言的任何团体组织），需要你能理解他们心中的想法。下面就是大多数监管人员共有的四点认识。

第一，监管人员认为，只要他们遵照法律条文，对任何人都平等对待，那么他们就能够做好工作。假如你在寻求州政府的同意，支持一项新的建筑技术，但该技术已经遭到拒绝（一名竞争者寻求许可时），那么就别指望监管机构会受理你的申请。你需要提出一些完全不同的方面，这样之前的决定就不适用了。

第二，监管人员认为，他们必须对自己做出的决定负责，以及对他们做出决定的原因负责。因此，他们就有可能把每一项决定都当作是树立了一个先例。他们也一定会创建书面记录，用来证明他们的行为得当。

第三，监管人员认为，大部分申请者都会设法走捷径来节省时间与金钱。这就使得他们时刻提防着那些提供支撑材料时偷工减料的申请者或者那些无法全面地回答问题的申请者。如果想通过减少你提交的材料来尽量减轻监管者的负担，那就大错特错了。

第四，监管人员往往不大在乎与某一具体提议或项目有关的纯利润，他们更在乎的是你遵守法规、程序和标准的程度。从监管人员的立场来说，与为支持者或更广泛的社区带来的潜在的收益相比，对公众造成的危害哪怕再小都会被无限放大。

为了清楚地说明这些想法，我们假设有一家公司——绿色科技化学公司，要求州环境监测部门允许他们安装一套更洁净、更环保的废物处理技术设备。绿色科技公司声称，如果一切进展顺利，新设备将极大地满足法律要求的最低环保标准，与现在通用的技术相比，费用

上也会低很多。监管人员有可能拒绝这一提议，因为他们强调这些新技术没有完全被包括在已经公布的标准之内。假如这些技术无法发挥作用，那么监管人员将难辞其咎。

作为回应，绿色科技公司可以要求得到有条件批准，对该技术进行试运行，让环保机构来帮助评估测试结果。届时可以采用基准测试评定测试结果是否超过了现有规定，是否达到了最低安全要求。当监管人员得知某些维权组织也参与到了提议中来，而试验行动也不会是一个先例时，他们可能就愿意赞同该计划了。

假设监管人员拥有的自由裁量权比他们承认的还多

大多数监管人员都会坚持说他们没有解释现行标准的自由。即使他们可以利用他们的自由裁量权采用新的方式解决问题，他们也不可能这样做，因为他们担心会被看作进行主观裁决或个人裁决。这确实是个问题，因为他们的专业身份取决于他们推定的客观性。所以他们的行为永远不会看起来好像他们有权决定执行哪些条款、忽略哪些条款。

然而，在解释标准方面，监管人员实际上确实拥有一定的自由裁量权，他们清楚这种裁量权实际上等于一种权力。下面就是监管人员在处理你的申请时可以自行做出的几种裁决方式。

- 他们可以迅速处理申请或者将其束之高阁。
- 他们可以让一位经验十分丰富的工作人员来处理你的申请，或者让一名新手来处理。
- 他们可以在刚开始处理时就让你与他们接洽，提醒你的错误，也可以在你提交申请之后才与你见面，并因为信息不全而拒绝你的申请。

- 他们可以让你看之前获得批准的“标准”申请书，或者避免让你看到此类信息。
- 他们可以考虑采用新的、独立的科学或技术来研究其优点，也可以拒绝来自这些研究的数据，理由是他们的机构尚没有审核过这些数据。

以之前获得的许可和经验作为你方要求的基础

在提出新的产品、服务或者价格战略之前，先查看你们在过去获得批准的提议的特点。你目前提议的某些方面可能在另外的场合经受过监管人员的挑战，已经获得通过。具有国内或国际经验的顾问可能能够提供这一信息。假如其他机构（兴许在别的国家）已经批准了你目前的提议，监管人员那里会有备案的。

在雇用技术顾问或专家时，要寻找那些曾与特定的监管机构合作过的人。这一策略将会为当事监管人员带来极大便利。

尽早展开对话

在你彻底完成申请书之前，最好能与监管人员进行接洽。拿着尚未完成的申请书寻求帮助可以给你时间和空间，对在公布的监管条例中尚不明确的问题做出反应。花一些时间与监管机构的初级专业人员沟通，看看作为申请人，你可以怎样做以确保符合规定。（假如你与高级人员讨论这些问题，他们可能就会把每一次的信息问询转变成对机构政策的官方说明。）一定要清楚地表明你不是在寻求任何形式的承诺，只是在找个机会集思广益。监管机构工作人员会对你说他们的工作不是来解决你的问题的，因此他们无法提供意见，除非你提交最后的申请书。但在非正式的、没有记录的谈话过程中，他们可以提供帮助，让你把注意力集中到他们提出的潜在问题上去。

在此过程中尽早提交多种建议是查出监管问题的最佳途径。不要提问针对某一具体技术或者全新设计的回答，而要提出几种粗略的框架，而后询问此类设计获批的必要条件。监管机构的人员会指出每种方案的优缺点，这将为可能获批的项目提供重要线索。当你最终提交申请时，不要把任何针对项目进行的修订归因于那些帮助过你的监管人员。

一旦你了解了监管机构对你的提议的主要关注点，那么进行某种联合调查常常是很有帮助的。这是一个合作过程，期间拥有不同议事日程的谈判者一起搜集、分析和解读信息，目的是就已知和未知的内容达成共识（即使他们对于应当做的事情有分歧）。监管机构可以参与到联合调查中来，只要这一调查不是为某一具体的悬而未决的提议提供方法。

假设一家全国性的监管机构正在关注一种新药的疗效。在这种情况下，通常较好的做法是聘请利益相关者代表和监管机构工作人员一起监督信息采集，解决实验性研究中的那些问题。联合调查过程可能推迟你的最终申请，也肯定会增加额外的费用，但它基本上都是值得等待的。与那些仅仅由某一产品的支持者进行的预测与分析相比，由支持者和反对者共同进行的预测或分析更可能受到监管人员的重视。

大多数政府监管人员都希望自己凭借专业而受到尊重，但他们不愿被请去为你解决问题；他们希望被当作他们所主持的决策过程中的重要人物，而不愿被看作在进行主观裁决；他们不愿参与谈判（这就暗示说他们拥有自由裁量权），但在提议最终形成之前，他们几乎都非常愿意与申请人交流。总之，与监管人员谈判的关键可能就是避免把交流讨论说成是谈判！

如何与监管人员打交道

Cornucopia是一家大型食品连锁店。它计划在郊区的一个小镇10英亩㊟的土地上新建一家大型超市，那里没有一家食品商店。这家公司利用其最赚钱的一家商店的设计作为样板，向该镇提交了一份完整的申请书，希望得到一份特别许可，批准总体设计规划，兴建一座65 000平方英尺㊟的超市，拥有将近300个车位，一家药店和一家银行。

在申请书中，Cornucopia公司的顾问们预测并回答了在正式监管审核中可能提到的每一个问题。该公司还雇用了当地一名代理人，与民选官员进行非正式会面，解释了为什么支持这一申请会对当地人有利。此外，Cornucopia公司还雇用一家公关公司在当地报纸上刊登了一则消息，报道说调查结果表明相当数量的居民支持新建这家超市。当Cornucopia公司意识到居民对交通可能受到的影响感到担忧时，该公司委托他人进行了研究，说明所有问题都可以通过指示牌、信号灯以及连接人行道和街道的斜坡得以最大限度地解决。

让Cornucopia公司管理层感到惊讶的是，当地监管人员拒绝了他们的许可申请。公司在哪个地方出现了错误呢？首先，在提交正式方案之前，公司本应与城镇规划和公共安全专家会面；其次，在听到居民和官员关于交通的担忧后，公司本应修改商店的基本设计；再次，公司本应组织一系列的社区见面会，允许居民提出问题，直接采集有关该项目的信息，而不是从报纸或者其他二手渠道获取信息；最后，公司本应启动联合调查，比如可以资助由该镇展开的一项交通影响调研。

与监管人员谈判意味着帮助他们向他们的后台推销你的方案，进而建立获胜联盟。绿色科技公司与Cornucopia公司没有做出这样的努力。他们甚至可能没有想到监管人员也有需要为之负责的后台。假如你能像监管人员那样思考问题，那么你就可以帮助他们向他们的后台说明你们的情况。



与监管人员谈判时，如何提高获批机会：

- 像监管人员那样思考问题。
- 假设监管人员拥有的自由裁量权比他们承认的还多。
- 以之前获得的许可和经验作为你方要求的基础。
- 申请过程中尽早展开对话。

调解并非下下策

正如前面提到的，复杂谈判中的各方在调解人的帮助下可以进入交易区，而他们自己则无法进入。另外，一旦进入交易区，当各方试图创造价值时，乃至最后各方都想在双赢谈判中赢得更多时（同时不破坏他们的长期关系），也能从调解人那里得到帮助。

经合组织（经济合作与发展组织）的目标是保持跨国公司的高水准，履行企业的社会责任。经合组织的成员国有34个，均为世界主要经济体。十多年前，该组织通过了所有成员国都同意遵守的指导方针，涉及人权、环保、劳动者权利以及儿童保护。最近，经合组织委员会针对这些方针进行了一次10年回顾。在过去的10年里，成员国委派了一些被称作国家联络办公室的机构来调查要求将跨国公司总部或者其子公司设在他们国家的行为，无论设在哪里，都违反了指导方针。这些国家联络办公室尽其所能展开调查（常常是人员不足、预算短缺），设想这种政府行为将会敦促跨国公司或其子公司纠正其任何违反指导方针的行为。在有些情况下，国家联络办公室没有发现足够证据证明有违反指导方针的行为。而在有些情况下，公司明显违反了方针政策。

在一次由所有的国家联络办公室以及他们的一些组成机构（包括他们的工会咨询小组、工商业咨询小组，以及经合组织观察团）参加的会议上，国家联络办公室重申了他们的目标：纠正不当行为，而不是仅仅判断是否有违反方针政策的行为。总体而言，国家联络办公室被要求停止他们的裁决（或调查）工作，对他们强调要注重解决问题的能力，尤其是他们被要求严肃对待他们所获得的调解授权。假如你是一家跨国公司，被指控违反了全球社会责任准则，那么你可能更希望有机会改正错误，而不是等待来自你自己国家政府机构令人尴尬的谴责。一旦发生了这种事情，就需要多方人士坐到谈判桌前。

在这种情况下，调解可以提供有益的帮助。我尤其支持旨在解决问题的调解。在大多数情况下，调解被看作裁决过程的最后一步（也就是说，陷入僵局时才会被采用），而不是针对冲突争端共同努力提出创造性解决方案的第一步。当有人投诉时，国家联络办公室必须决定是否认真对待这些指控。有时国家联络办公室会请求其国家大使馆调查被控公司在当地的声誉，接下来它可能给该公司打个电话，听取他们的说法。总之，国家联络办公室要设法判定该公司是否真的违背了经合组织规定的公司社会责任的方针政策。他们采取这样的行动是因为他们的主要目标是决定所提出主张的合法性。在过去两年里，国家联络办公室开始尝试使用调解的方法解决具体的投诉。

由于一些国家联络办公室将其目标看作纠正不当行为或是实施合理补救措施，因此他们（在被认为发生违规行为的地区）挑选了一些合格的调解人员与相关方面进行非正式会谈，寻找可以提出的解决方案。这种交流越是随意，各方就越不可能夸大其词或严防死守。能够解决问题的调解方式的目的是把各方引入交易区，从评估责任转向创造价值。从被控违反经合组织方针的公司的立场来看，在这种情况下取得的成功可能包括积攒正面宣传的效果（为合作做准备）以及改善与政府的关系，因为政府支持对扩大企业经营活动是至关重要的。

假设你是一家公司，被指控违反了经合组织的方针，官方调查开始后，难道你不愿与某一中立方私下接触（它将会对你说的话守口如瓶），而宁愿公开为自己辩护？从保护贵公司形象的出发点来看，调解当然是更佳选择。假如你是某一工会，或是环境领域内的某个非政府组织，对你们所在地区的一家跨国公司的行为很担忧，难道你不愿有一位专业的调解者把各方召集起来，对你的担忧进行解释，而宁愿等上一年或者更长的时间，等待一家看不见的机构（常常会在世界的另一边）来裁定公司是否违反了经合组织的方针，然后等着他们撰写一份报告？没有人能保证“有判决无执行”（全球皆是如此）的情况会发生改变。调解可以达成自愿的协议，可以保证遵守制订的解决方案——这绝对是一个惠及各方的结果。

调解（闭门进行且恪守秘密）是最佳途径，可以使得一方接受一个相当称心的结果，而另一方也对结果满意。通常，在现行的经合组织背景下，违反经合组织关于公司社会责任方针的跨国公司不会公开承认有此行径。然而，假如调解工作的结果涉及答应采取一系列的改正行动而不承认违反了规定，那么那些希望得到赔偿或者希望跨国公司改变做法的人将会得到他们希望得到的结果（非常理想的结果），而跨国公司也可以得到一个可以接受的结果。

旨在解决问题的调解需要三个条件：（1）所有利益相关者愿意共同努力解决问题或应对某种情况；（2）能够找到一位具有丰富知识与技能的中立者组织艰难的谈判；（3）能够就程序上的基本原则达成一致（例如，机密性、时间表、日程和诚意）。

我曾经处理过几起跨国公司被控违反经合组织指导方针的案例。在其中一起案例中，一家位于印度的欧洲服装公司的子公司被指控禁止其工人成立工会。当该案件在印度法庭审理时，有人在该国的首都进行投诉。国家联络办公室决定进行调解，而不是仅仅对错误做法进行调查。国家联络办公室在与工人、印度公司的管理层、跨国公司在

欧洲的领导层以及其他感兴趣的劳工组织会面之后，提出了一个解决方案。

经合组织利用调解来解决问题的决定应当对各地的小公司敲响警钟。假如遭到指控，说你们公司没有遵守健康安全规定，你们可以立即启动调解程序，不要等待官方调查或演变成法律案件。适当的合格中立者可以与各方接触，帮助达成一份议事日程，把各方召集到一起，进而提出一套自愿补救措施。这套措施对各方来说都必须是一场胜利。任何想要在双赢谈判中胜出的人必须都考虑在各色人等中加上一位调解人。假如在秘密情况下经过调解人的帮助能够制定出协议条款，那么你就可以要求更多，并在双赢谈判中更胜一筹。

通过调解解决问题：

- 各方必须同意合作。
- 必须由一位合格的中立者指导整个过程。
- 各方必须同意程序方面的基本原则（例如机密性和诚意）。

1. 1英亩≈4 046.856平方米。——编者注
2. 1平方英尺≈0.093平方米。——编者注

5 避免意外影响，保护己方利益

无论你制定了多少战略，几乎每一次谈判都会有一些预想不到的迂回曲折。例如，在谈判进展到一半时，你的对手换了。外部事件（诸如股市下跌或出现了新的竞争者），使你需要重新调整谈判战略。一些发生在己方的内部变化也需要调整主次顺序。尽管你无法为每一种可能性做好计划，但在进展过程中，你应当避免一系列可能发生的意外情况——你清楚哪些事情可能发生，但不确定哪件事真会发生。你在谈判中应当尽可能地保护己方利益。

邀请推进者使谈判重回正轨

正如我们之前曾提到的，在双赢谈判中，有一个被低估的、没有被充分利用的胜出的办法，那就是引入一位外来的调解人或推进者（这两者是有区别的，下面你将看到）。此人可以帮助你方和其他各方创造尽可能多的价值、维持关系并帮助你对意外事件做出反应。下面我们通过我所经历过的一个故事，仔细看看专业的中立者到底是如何工作的。比尔与丹两个人共同拥有一家经营不错的房地产公司。在经历了多年不断的争吵之后，他们决定终止合作。然而，他们都不确定如何分割其共有财产，彼此都对对方真正想要的资产评估提出质疑。最终比尔和丹同意求助调解人。（我必须承认我就是那位调解人。）在与他们两个人分别谈话之后，我提出了一个低成本的解决方案，无须出钱请外来人士进行评估，也无须为他们总资产中的每份资产价值进行争斗。我建议他们掷硬币来决定。赢者将从财产清单中挑选任何一份他看中的资产，输者第二个挑选，就这样进行直至所有资

产分配完毕。他们接受了这一建议，每个人都认为自己占了上风，也都没有理由反驳对方的要求。调解过程耗时不到一天，帮助这对合伙人分割了价值数百万美元的财产。他们对如何解决争端这件事津津乐道，因为这件事将他们每个人都刻画成了冒险者，原因在于只有掷硬币的胜出者才能占得先机。就凭借这样一个简单的建议（基于我对他们可接受程度的理解），我给他们提供了一种花费不高的办法解决了他们的争端。

经理们经常面对类似的情况：大发雷霆、谈判中断以及管理混乱，尤其是在主持这种紧张的会议和复杂的谈判时。就像比尔和丹的那个案例一样，征得流程改善专家的帮助（在这里是一位专业的促进者）可能会扭转局面。

我们再看看乔面临的困局。他是半导体技术部门的副总裁，隶属于世界最大电脑公司之一。他的情况类似于之前描述的Best Care公司中布拉德的情况（尽管布拉德关注的是机构内部冲突，而乔处理的是与外部机构的谈判）。在乔的众多职责中有一项是主持来自6家大公司代表们组成的联盟。虽然这些公司在大部分时间里斥巨资互相竞争，但该联盟共同努力研发并创造了数项生产技术。

遗憾的是，乔仅仅是该联盟名义上的主席。其他成员对他的一举一动都存在猜疑。更严重的是，几个月艰苦的内外谈判导致该联盟分裂成针锋相对的两派。其中一派打算迅速从欧洲一家小公司手中购买最近刚获专利的一套程序包，而另一派不愿购买，理由是该软件很快就会过时。乔自己公司的利益迫使他与第一派站到了一起，因而也就使他无法公平地主持联盟事务。

乔对形势的抱怨持续了数周之后，他的助手建议他寻求来自外部的专业推进者的帮助。推进过程就是引导多方、多问题的谈判在组织机构内外展开的过程，其目标通常是防止冲突发生或者解决具体争端。

你需要调解人或推进者吗？

商业人士常常互换使用“推进”和“调解”这两个术语，然而这两者之间存在重大差异。当你的谈判已经陷入僵局或者当交流沟通完全受阻时，聪明的做法是寻求调解人的帮助，就像比尔和丹的那个案例，或者经合组织那个案例。人们通常期望专业的调解人严守中立，并能够就所探讨的问题给谈判带来实质性进展。调解人还应着重把合适的人员召集到谈判桌前，并执行最终的协议。

相比之下，推进常常在解决问题的谈判一开始时被采用——在冲突形成之前。此外，推进工作常常仅限于解决双方面对面坐在谈判桌前发生的事情。推进可以被看作大量的会议管理技巧，每个人都可以利用，比如协调谈话进程、保证参与者遵守时间限制、谈判过于激烈时平息怒火和定期总结所达成协议的实质。

在处理谈判中出现的各种冲突时，太多的经理和单位都忽略了把推进纳入到他们的常规做法中的好处。其结果就是浪费了时间与金钱，增加了那些早期可以解决的冲突升级的风险。

经理们为何抵制推进？

乔之所以不愿意雇用一位专业的推进者，至少有三个原因，这些原因使得许多经理犹豫不决，妨碍了他们寻求所需要的帮助。

担心自己看起来无能。在乔的公司内部，高级经理们都被认为有能力独自应付艰难的对话和谈判。对有些人来说，组织一次会谈轻而易举，就跟制定一份日程、依次提出待办事项一样。假如你的工作组完全由你的直接下属组成，这种办法可能管用。但如果你只是一个有名无实的主席，像乔那样，对组里其他成员没有影响力，那么谈判管理就需要联合解决问题的技巧。这些技巧包括：什么时间以及如何分割问题或合并问题来创造价值；何时支持谈判桌之外的筹备工作；什

么时间以及如何要求唱反调的人提出大家都能接受的备选方案。遗憾的是，没有人曾教授过乔这些技巧。虽然他可能很聪明，但对他来说，组织协调各方达成共识、满足每个人最重要的利益不是一项明显可见如何操作的任务。

担心自己看起来软弱。在乔的职业生涯中，他曾经一度认为允许（或者更糟的是，请求）他人协助组织“他的”谈判会议会被看作一种软弱的表现。因此，他担心联盟中的其他成员会认为假如他“让权”给一位专业的推进者，那么他们就都可以骑到他的脖子上了。作为一名经理，他的个人形象在很大程度上取决于他在分歧产生的任何时候降服他人的能力。在过去，他的公司一直奖赏这种斗士的行为。乔认为，相比背负软弱之名的认输，还是华丽的失败好一些。

担心丧失控制权。对于联盟谈判中推进者应当拥有的权利，乔不是很清楚。他最担心的是，一旦把议事槌交付一位外来者，自己将无法影响谈判组的辩论结果。在乔看来，推进他及其公司利益的最佳途径是向其他联盟成员施加影响。在过去，主席一职赋予了他极大的影响力来控制议事日程、每位参与者的发言时间、小组决议的导向甚至是这些决议的实质。当这一切不再如此，其他成员的反对越来越强烈时，乔本能的表现就是进行更为猛烈的回击，重新获取控制权。

推进工作出现偏差时

只有推进者与工作组配合得当并且顺应形势需要，推进工作才会奏效。下面的一些麻烦迹象可能给你一些提示，表明你需要更换推进者或者推进工作对你的工作组不起作用。

1. 人际关系糟糕。你的推进者的个人风格对工作组来说可能太过强势或者不够强势。

2. 缺乏知识或经验。你的推进者可能具有丰富的过程管理技巧，却缺乏洞察工作组面临问题所需要的组织或机构背景。

3. 缺乏控制力。假如工作组的领导不让推进者开展工作，那么继续下去就是错误的。同样，假如工作组成员对推进者的责任抱有不同的期望，那么她也无法成功。

4. 内部摩擦。工作组中潜在的分裂可能导致任何推进者都不能有效开展工作。在这种情况下，小组成员可能会设法把他们自己的失败归咎于推进者。

5. 外部压力。工作组在面对不合理的最后期限时，推进工作很可能会失败。工作组必须有至少最低限度所需要的时间来解决分歧。

引进一位专业的推进者

在陷入双重窘境的情况下（一是关于购买欧洲软件的辩论失败，二是极有可能丢掉他在联盟中的领导地位），乔决定采纳助手的建议。他联系了一家小型推进公司，这是由乔获得工商管理硕士的那所管理学院推荐的。在与公司的领导会面之后，乔聘请了该公司资深员工、经验丰富的推进者克莱尔。随后，乔给联盟中每位成员打去电话，让他吃惊的是，没人反对克莱尔参加工作组的下次会议。

会议开始时，克莱尔花了几分钟简要介绍了她的职任。她解释说她的作用就是要帮助推进对话，不会影响工作组决议的实质。大家对乔专横傲慢的做法十分反感，因而很快同意了关于克莱尔阐明其职责的合约中的关键要素。克莱尔之前在软件行业的工作经历让大家对她充满信心，认为她不会延缓他们的对话。

让我们更仔细地看一下克莱尔承担的任务，以及为什么联盟成员（包括乔在内）到最后对推进工作有了一次极其积极正面的体验。

与工作组一起制定一份议事日程。克莱尔在其合约签署之后马上与每一位联盟成员单独会面，尽可能多地找到他们的利益所在、首选方案以及关注的事物。她承诺恪守他们的秘密，也就是说，她表明她不会把任何具体的评论或建议归为任何一位特定的成员所为。有了这些对话之后，克莱尔就做好了准备，可以拿出一份每个人都满意的议事日程。

制定并执行达成共识的基本原则。克莱尔在第一次与工作组举行工作会议时就提出了一份简短的基本原则，很快获得了成员们的认可。大部分原则已经在实践中履行（比如“发言前需要等待许可”），但有一些原则是新提出的。例如，克莱尔答应确保每个人都有机会在每次会议上讨论每一项议事日程。她还答应为所有的讨论和决议准备总结草案，并在每次会后的24小时内分发下去。在总结草案形成最终决议之前，每位成员保证有一次机会对总结进行修改。这些基本原则的编写使得克莱尔得到工作组的全力支持，向前推进。

撰写一份公正准确的协商结果总结。无论何时，只要工作组达成了重要决议，克莱尔都有责任写一份单独的书面提议，体现每个人的建议，让所有人都满意。等到了需要做出决定从欧洲公司购买软件时，克莱尔帮助工作组了解到为什么在公司内部出现了分裂。尤其是，她指出这两派都太过专注于他们各自的需要，一心要胜过对方，结果他们对分歧的根源产生了误解。在克莱尔的帮助下，他们就选择生产他们自己共享的软件还是购买欧洲那家公司的产品商定了一个最终期限。

克服阻力

乔最担心的事情并没有发生。克莱尔无意接管会谈，也没有试图把自己的观点强加给工作组。乔保住了主席的头衔，并且可以自由地发表意见，直言不讳地表达其公司的观点。同时，他继续处理与各成

员公司高层的一切往来事务，因为克莱尔的作用仅限于处理会谈中联盟代表间的交流。

所有联盟成员平均分摊克莱尔的酬金——乔的公司先行支付。工作组不断地修改与克莱尔的合同，体现了他们希望她承担更多额外的责任。比如，他们曾要求她就如何提升他们的推进技巧对其进行培训，以便他们可以在各自的公司内部更有效地处理临时谈判事务。

专业的推进者可以帮助：

- 制定议事日程。
- 确立基本原则。
- 使讨论重点突出，成果丰硕。
- 记录总结讨论结果。

随着时间的推移，联盟变得愈发富有成效，允许工作组减少计划中的会谈次数，由每个月一次减少到每两个月一次。在会谈间隔期内由克莱尔负责与所有成员保持联络。其他联盟成员甚至都向乔表示祝贺，说他独具慧眼，聘请了克莱尔。他们在自己公司内部都变成了对专业推进工作积极的拥护者。

预防硝烟四起

冲突保护和解决国际学院的年会在纽约市举行，我参加了座谈。冲突保护和解决国际学院的工作开展了30多年，旨在说服律师事务所和公司内部法律顾问认真对待争端的解决。该协会最大的贡献之一是

他们想出了一个点子，在所有合同中加上了与解决争端相关的条款。因此，各方就无须一出现分歧就诉诸法律。从某种意义上讲，争端解决条款是一种手段，用以预测可预见的意外情况，也就是那些在执行协议或合同的过程中可能出现的争端。各方可能无法准确预知会出现什么样的分歧，但他们可以十分肯定的是双方会对协议有不同的解读，或者根据形势的变化希望进行某些调整。

我们座谈会的任务十分简单：阐明预防争端产生的理念，不仅仅是推进或调解。我们的动机源自一则简单的动画：有个人在悬崖上向下窥探一辆在下面等候的救护车。救护车司机随时准备载着下一个跌落的伤者驶往医院。却没有人第一时间想到要在峭壁边缘建道围栏防止有人跌落下去。我们当时谈论的就是要建道围栏避免灾难的发生，而不仅仅是安排一辆救护车等着不可避免的事故发生。

原来在建筑行业，预防争端产生多年来一直是一种规范行为，办法就是利用伙伴协议。签署建筑合同的公司可能必须要合作几年来完成一项工程。在一项庞大的工程建设过程中，任何一点儿延误都可能葬送该工程。因此，在开始建设之前，出资人、建筑师、承建方，有时还有其他部门（比如建筑工会）会签署一份协议，承诺定期碰面（无论是否出现麻烦），保持沟通顺畅，共同监测工程进展，安排落实一个中立的常务委员会（即调解人或仲裁人——另外一种解决争端的人，他们被争论方赋予了决策权）。这样一来，那些小的分歧就会在升级之前迅速被解决。毋庸置疑，无数研究结果证明了这样一个事实，通过安排落实一个精心设计的争端处理机制，大部分分歧或误解实际上是能够避免的。

那么，为什么在其他部门预防争端产生的措施竟然如此少见呢？我们推断，这可能是因为行业领导者根本不知道伙伴协议或者解决争端常务委员会（该委员会行动迅速，公开并解决分歧）这一概念。但这一点看起来不大可能，因为在同一个法学院受训的同一家律师事务

所或公司内部的法律顾问也在这些部门工作。因此我们就探讨了利用预防争端技巧的其他障碍。我们最恰当的猜想是律师事务所（或者所有律师）可能是问题的关键。成为一名负责避免争端的人物有何荣耀？假如提供法律服务的人成功地避免了大部分诉讼，那他们又如何能够赚到钱呢？

我建议我们在所有法律服务合同中都增加一条，提倡为预防争端产生设立奖金。比如，在设计商业合同时，参与起草或修改合同的律师事务所可以加上一条：假如在合同有效期内没有发生诉讼，那么应当向参与该项目的律师支付经济奖励（或许可以按照预期的合同或交易价值设定一个比例）。假如解决争端常务委员会需要进行仲裁（但不包括速战速决的调解），那么可以从总奖励中扣除一部分来支付仲裁费用。设想一下，假如所有的律师在项目有效期或合同有效期内都疯狂地工作，保证各方联系紧密，沟通顺畅，快速消弭彼此的误解，采取预备措施来解决小分歧，那将是一种什么样的景象！我坚信，假如律师能够得到足够的激励，那么他们将成为避免争端的技巧大师。

在会上，我们讨论了预防争端产生的四个前提。第一，要有一份书面的预防争端产生或处理争端的协议，里面明确规定合适的步骤程序；第二，要做出规定，一旦发现问题，合同或工作关系中双方（或所有各方）的最高主管必须被召集到一起（这一点看上去可以激励他们的每一位下属尽职尽责地控制住局面）；第三，要吸纳一个中立的常务委员会，这样在出现小问题时，各方就不会乱作一团去寻找一个每个人都接受并且熟悉他们业务的人；第四，要设立一个明确的经济反激励措施或预防争端产生的奖励制度，让每个人都受到激励。

关于预防争端产生，我个人的看法是，所有客户必须要求提供法律服务的人在这一概念快速传播开之前强调其重要性。

集体预防争端产生的办法：

• 预先起草一份协议，规定具体的解决问题的程序。

• 一旦发现问题，高管必须立即介入。

• 设立中立方随时待命，有必要时提供帮助。

• 设立具体的经济反激励措施或预防争端产生的奖励制度作为激励手段。

如何应对谎言？

关于对付谎言的最好办法，存在许多困惑。策略之一是忽略它，就好像从没有人说起过一样。采取这一策略的人希望他们可以避免给一个虚假陈述以动力。策略之二是指出做此陈述的那个人可能没有意识到自己在说些什么。这一策略意味着对待某人最好总是疑罪从无，认为这只不过是一场误会。对于这两种策略，我都不同意。从我的立场来看，对待谎言最有效的回应就是提出来，讲清楚，负责任。

如果我认为有人在说谎，也就是说，明知有误但依然故意陈述，我就会大声提出来：“你在说谎。”是的，我在让大家都看清这种说法，但从我的立场来说，与其让这种说法不受质疑，我更愿意将其贴上谎言的标签。

这还不够。重要的是要讲清楚我为什么认为那种说法是不真实的，并指出说谎者的动机何在。我把这种做法称为“讲清楚”。动机很重要。假如我无法想出那个人歪曲真相的理由，那么我就可能将其说法当作无知或者是毫不顾及事实真相。因此对我来说，如果要把什么东西称作谎言，我必须相信说那种话的人具有歪曲真相的动机。我

把我对他们动机的描述与证据联系起来，这些证据应当能够使任何中立的观察者相信他们的说法是不真实的。“那是谎言，与第1 014页上讲的不一样。我只能认为你在试图让总裁看起来很差劲。”或者，“那不是当天发生的情况。我认为他们那样说只是因为他们想让我们相信某些事，这会让他们看起来更好。而可靠的信息刚好相反”。

最后，重要的是承认某种揭露谎言的主张。这意味着我需要觉得提出这样的主张很自然。如果我要把某人称作说谎者，我应当非常公开地去做——如果可能面对面处理，我一定不会匿名去做。我对他们动机的描述在一定程度上取决于我是否愿意支持我的指控。“那是谎言。她只不过是想为自己争得关注，帮助她那一方。提案根本就没有那样说。事实上，提案是这样表述的。我希望有机会与她见面，让她告诉我提案到底在什么地方表达了她所声称的。”

指出谎言，通过假设说谎者的动机和提供任何中立的观察者都可以接受的证据来解释清楚，并声明你有反击的负责。

对付谎言最有效的回应：

- 提出来。
- 讲清楚。
- 负责任。

6 主导谈判，打造己方谈判能力

推进式领导者

关于领导力艺术的理论有许多——从高度集中的、自上而下的（几乎是军事化的）模式到权力更为下放的、自下而上的授权（几乎是团队自我管理的）模式。领导者利用他们的权力进行威胁或惩罚，让他人做领导所希望的事情，事实上就是完成工作。然而，随着我们对组织的精简，依靠高压手段开展工作的领导者正在被淘汰。那些剔除了中层管理者的组织需要底层员工承担更多的责任。在这种情况下，公司和团体非常重视发现这样的经理人，即他们能够激励或促进雇员、志愿者、支持者、投资者以及其他组织网络，来决定需要开展的工作、发挥必要的带头作用以及鼓励合作。

我将这些人看作“推进式领导者”，他们帮助团队、雇员及合伙人确立雄心勃勃但切实可行的议程，创造性地解决问题，面对预料之外的机会或困难时为彼此及整个组织提供支持。推进式领导者鼓励放权，这使得在双赢谈判中更胜一筹成为现实。也就是说，你方的领导者必须信任你，由你决定进入交易区所需的条件，并在双赢谈判中更胜一筹。他们必须赋予你所需要的运作空间进行临场发挥，他们必须支持你在整个过程中所做的决定（经过适当的磋商）。如果你是某一组织的领导人，你必须培养己方组织的谈判能力，设法提升这种能力，相信你方的谈判代表，并奖励那些在双赢谈判中更胜一筹的人。

从我们在达成共识以及组织发展领域的经验来看，我发现三种行为或步骤表明了推进式领导者的特征。第一，推进式领导者会与他的

下属商议行事，目的是明确团队开展工作或决策的程序；第二，他会设法提升有关个人和团队的能力，这样他们就会具备所需的信息和信心以做出有理有据的决定或提出建议。仅仅让他们具有发言权是不够的，推进式领导者还必须向那些一起议事的人提供他们所需的技术层面的信息或有独立见解的专业意见，以使他们提出的建议更有意义。议事者还需要清楚他们那些非正式的（本土）信息很重要，会在所做出的任何决定中体现出来；第三，他会致力于通过一致同意的方法做出决定。也就是说，推进式领导者不会强制做出决定，也不会接受多数投票通过的方法。相反，她会一直努力，直至在关于工作如何开展这一问题上，工作团队尽可能地接近意见一致。

许多领导者（包括许多采用自上而下管理方式的领导者）都声称他们希望在那些必须做出决定的场合协商议事或让其他人也参与进来。但是他们言不由衷，他们真正想要的是对他们已经做出决定的确认或一种表面上民主的决策。相反，推进式领导者会明确指出整个进程，在这一进程中所有相关方的意见都会被认真对待。她还会提出利用这一进程让参与者进行审核和修改，并确保大家都遵守这一进程。即使是推进式领导者可能也不得不强制性地提出时间限制或其他限制。但当他们这样做的时候，他们会清楚地讲明这些限制，同时说明强制推行这些限制的原因。

致力于达成共识的努力常常意味着需要一位专业的中立者进行推进或调解，正如我在前文中提到的那样。推进式领导者清楚寻求帮助并不是软弱的表现，尤其是召集他人合作进行决策时，该领导者希望对某些正在讨论的具体问题拥有发言权，因而无法做到完全公正无私。达成共识还需要适时向工作组提出恰当的问题，例如要求他们提出可以解决问题的议案，满足每个相关者的利益，而不是寻找每个人青睐的解决方案。这种做法还意味着要坚持一点：工作组绝不能寻求妥协，相反，应当努力实现价值创造的最大化——尽可能满足每个相关者的需求。

做一名推进式领导者并不容易。当然，这与其说是做一名传统的目光远大的领导者（被认为能够发现最佳选择并团结大家一起努力直至每个人都心悦诚服的领导者），倒不如说是一种挑战。下面就是做一名推进式领导者所面临的挑战：你不能每一次都参加你的组织必须完成的谈判；你必须赋予你的谈判人员临场发挥的权力，至少对那些提出一揽子建议或交易的谈判来说是这样的；你还需要培养组织的谈判能力，这样你就可以相信你的谈判人员有能力代表你的组织做出明智的决定。

把危机传播当作一次谈判而不是一次损害管制，这样可能更容易在双赢谈判中胜出。在下面这种情况下，我们可以看到推进式领导者作风是如何发挥作用的。

推进式领导者：

- 与下属协商议事，设计有效的决策进程。
- 培养团队的决策能力。
- 致力于采用一致同意的方法进行决策。

如何应对愤怒的公众？

如果谈判人员相处融洽，就很容易创造性地解决问题。当他们心烦意乱时，他们似乎就忘记了关于找到联合收益的一切事情，他们甚至可能放弃即将到手的胜利，仅仅为了使对手遭受损失，这一点在那些最终交恶的备受瞩目的谈判中尤其如此。面对负面宣传，高管们关注更多的是掌控公共关系和处理危机，因此就忽略了他们是在进行谈判这一事实。

消费者对某一组织过去的行为、未来的计划，或者它所展现的价值或目标（这是最糟糕的情况），可能会充满愤怒。我与同事帕特里克·菲尔德一道，查看了在面对这种愤怒时，公司领导者和政府机构负责人会作何反应。在对现实生活中的危机进行调查时，比如针对“埃克森·瓦尔迪兹”号油轮泄漏事件、动物权利争端以及三里岛核泄漏事故，我们发现即使是最有经验的高管也很容易完全忽略谈判中创造价值这一步。为了保护他们自己或者为了猛烈抨击攻击他们的人，许多身处领导岗位的人没能留意找寻他们自己最佳的利益所在。

一些公共关系专家认为在危机中没有谈判的空间，这让那些高管放下心来，他们一想到不得不面对那些对他们充满怒火的人就惴惴不安。沟通专家习惯上会建议处于此形势的公司把重点放在信息管控上。他们的观点是尽可能少地透露信息，拒绝承担事故责任，避免一切可能使对手的观点合法化的公开讨论。另外，通过谴责攻击者的要求和聘请专家或公众人物释放有利信息以赢得公众的同情。当其他一切方法都不奏效时，那就准备出钱摆平你的对手吧。

这一建议忽略了这样一个事实：愤怒的公众最希望的是他们的声音能够被听到。冲突处理专家指出，假如在出现的唯一一个沟通机会中，双方都维护各自的立场，要求对方采取某种行动，那么很少能取得进展。相反，要尝试与愤怒的各方交流分析，就像在谈判中那样，主要目标就是寻找折中点，这将产生互惠的结果。即使在看起来达成协议无望时，各方也可以通过合作创造价值。通过我们对企业和政府过去采取的一些做法的研究，我们确定了6种方法。我们相信这些方法可以帮助所有面对愤怒的公众的组织在双赢谈判中更胜一筹。

承认对方担忧的问题

这一点可能很难做到，尤其是当那些担心承担责任的律师们参与其中时。但是，若组织机构花时间承认对方所担心的问题，常常可以

避免做出大规模的妥协。比如，一家公司打算兴建一座备受争议的工厂，像阿纳康达公司。该公司可能要面对邻近的愤怒的业主，业主会表达他们对可能发生的负面影响的担忧。该公司可能也会做出承诺：假如建成工厂，一定会符合所有相关的联邦、州和地方法规。

那些过去曾被企业伤害过的人（比如石油泄漏事件）在公共行动开始时可能要求道歉。在世界许多地方，身陷当前有关利用他们土地的争端之中的原住民在谈判开始时，会要求针对几代人要遭受的痛苦进行道歉。通常，公司高管和政府官员的反应是对过去发生的事件拒绝承担个人责任。更好的策略是通过一份可称作道歉的公开声明，对公众过去的遭遇表示同情。通常情况下，他们只需承认公众担忧的问题，不必承担责任，也不会生成责任风险。这是推进式领导艺术的另外一种因素。

鼓励联合调查

在情绪激动的情况下创造共同利益常常依靠共同分析或预测。没有共同的分析框架，很容易陷入对意志的考验。遗憾的是，严阵以待的经理常常会寻求专业或技术建议，来支持他们的观点或证明对手的谬误。在这种情况下，正如我在前面几章中描述的那样，专业顾问往往会使各方彼此抵消。

在涉及人类健康与安全的争端中，重要的是要把可靠而不带偏见的数据带到谈判桌上。比如，在涉及转基因食品的争论中，科学家与环保主义者一样，都会向公众呈现关于潜在利益与风险的利己观点。

更好的策略是让各方参与到联合调查中来。你应当记得，前文曾提到，这一过程的做法如下：

- 共同选择一批受人尊重的、具有不同观点和学科背景的专家。

- 与这些专家一起合作，列举一下应当解决的科学问题。
- 允许专家明确表达在某些领域的共识以及分歧。
- 在中立方的帮助下，针对专家们的分析向他们提问。
- 要求专家根据来自利益相关者的后续问题解释他们的发现。

这一过程并不会让科学家或技术人员进行决策，但它确实可以保证将他们那些有价值的信息纳入谈判。

提出有条件承诺

无论专家们得出的分析结果如何，对于备受争议的话题，处于核心地位的预测总会带有某种程度的不确定性。各个公司可能都会说他们的计划没有其对手所预测的不良后果，而他们对手的观点则恰恰相反。在联合调查限制了争端范围和确立了争端之后，下一步就是要形成有条件承诺。这将会使双方都感到满意。有条件承诺只有在错过了特定的最后期限或者超过了绩效标准的情况下才能生效。如果倡议者认为他们的计划真的是有益的，那他们应当愿意承诺修正任何他们的对手所担心的不良后果。

例如，在涉及土地开发的争议中，相邻业主们，就像在阿纳康达公司案例中那些住在拟建厂区附近的业主，常常担心项目工程会降低他们的地产价值。开发商可能会设法通过引用委托研究结果向居民们做出保证。如果开发商相信他们自己的预测，那么他们就应当愿意向居民们提供某种等值的资产保险。一旦这种承诺落实到位，谁的预测准确就不再重要了。有条件承诺可以推进谈判，即使大家关于未来的预测存在冲突。

承担责任，承认错误，分享权力

在有些情况下，仅需对过去造成的伤害承担责任就可以铺平达成新协议的道路。比如，佛罗里达州的一家医院遇到这样一件事：一名儿童死于医疗事故，他的家人悲痛欲绝，他们希望保证类似的悲剧不再发生在其他人身上。他们提出进行改革，这些改革只有医院为其失误承担责任，并同意与孩子家长及其他病人一起修改医疗程序才能实现。在承担了此次事故的责任之后，院方领导发现医院承担的总体责任减少了。

在我们这个喜欢诉讼的社会中，法律顾问警告其客户要避免承认任何错误。然而，在许多争议中，认错恰恰是愤怒的公众最为渴望的事情。受到伤害的一方需要感觉到他们的悲惨遭遇得到了承认，以往的错误不会再犯。只有非常强大的领导者才会愿意承认错误，并为错误承担责任。

时刻以一种可信赖的方式行事

这条建议听起来平淡无奇，但当我们仔细审视建立信任所需要的因素时，我们就会很容易明白为什么这样做很难。建立信任有两条基本原则：言而由衷，言出必行。

当然，当你面对充满敌意的对手时，时刻以一种可信赖（尽管不一定会被信赖）的方式行事会变得有困难。律师与公司发言人可能会要求经理设法对局势报喜不报忧。在试图把对方争取过来时，粉饰糟糕的消息或者发表你自己也不确定正确与否的言论可能是一种诱人的举措，但一旦对方后来发现你夸大其词、隐瞒真相或言行虚伪，那么信任就可能永远无法修复。有时候只有当信任失去了之后，处于争议中心的经理们才意识到他们做错了什么。

注重建立长期关系

在与我们关系最为亲密的人谈判时，我们大都会对对方疑罪从无。我们寻求的协议会使每个人都有更多的收入，这只是因为我们关注的是未来的关系。相反，在我们的工作当中，我们更倾向于用第一印象来看待各种对抗交锋。通常来说，这种视角大失偏颇。

事实上，大多数谈判需要各方保持良好的工作关系，只要能确保执行他们达成的任何协议或协定。协议签署之后一定会突然出现许多问题，因此倘若在谈判中各方都过河拆桥，那么就很难解决这些问题。此外，当前的谈判很可能影响你在业内的名声，或者你公司的声誉。

因此，在谈判中要始终重视彼此关系还是有道理的。当双方之间存在嫌隙时，这种做法可能有些难度，但事先考虑这样做的必要性以确保各方都履行他们的承诺，这对每个人的利益都有好处。

这6种针对与愤怒的公众谈判的办法取决于一个前提：在双赢谈判中胜出需要努力地创造价值，即使各方存在严重分歧。推进式领导者清楚这一点。毕竟，可分割的利益馅饼越大，每个利益相关者分到手中的那一份可能就越大。

打造内部“隐秘花园”

假设你是一家地理上比较分散的组织机构的主管，业务部门或关键人物分布于世界各地。你可能是一家跨国公司的职员，公司分布于五六个国家；可能是美国军方的一员，军方前哨基地遍布阿富汗的每一个角落；也可能是一家国际环境保护非政府组织的一员，其分支机构遍布全球。为了让你所在组织内部的人员有能力进行高效谈判，他们必须能够及时接触到信息，知晓谈判过程中组织内其他部门对所提建议的反应，并尽其所能找到你们组织在过去处理类似谈判的做法。

这些对于获取必要的信息和支持，以及提出让对方满意、己方称心的、制胜的一揽子建议来说至关重要。

组织内部的沟通对于谈判的成功非常重要，原因至少有三个。第一，组织内一个部门的经验对另一部门来说可能有巨大的帮助，尤其是如果一个部门的教训能被另一部门快速吸取并准确地与其他部门分享。第二，一个部门进行的某些谈判可能依赖于其他部门的直接参与。比如，欧洲的销售人员在进行合同谈判时，可能需要亚洲的销售人员参与其中；北部前哨的士兵在与他们从未打过交道的组织谈判时，可能希望听取其他哨所的意见，因为这些哨所曾与该组织在这个国家的其他地方谈判过；一家全球性非政府组织的非洲分部在与一家跨国公司的子公司谈判，其欧洲分部的同事可能之前曾与其打过交道。有效的组织谈判取决于能否发掘以往的经验，以学到的经验为基础，并记住组织中相关的底线、目标和规章制度。第三，一些可能达成的交易常常出现在没有事先考虑过的谈判中。这意味着在做出最终的承诺之前必须从组织的其他部门那里寻求到许可或者至少是反应。

随着最近在线工具的增加，尤其是那些由社交媒体提供的在线工具，即使有也是极少数的组织配备了网络谈判支持系统。诚然，有些个体谈判者可以利用的软件包能够提醒他们应当如何为谈判做好准备，或者如何评估谈判进行中互相让步时的提议。但是，这些东西原本都是作为教具的，用来帮助个体谈判者更高效地进行谈判，并不是用来帮助那些权力下放的组织把那些需要整合的人和物整合到一起的。

许多方面都在努力为在线谈判支持系统设计规范，帮助那些权力下放的组织巩固其谈判能力。你的组织必须思考自身的在线谈判支持系统，此类系统必须真正简便易操作，像脸谱网一样简便。这就意味着一旦该系统到位，无须再用其他人做任何程序工作，尽管你的使用者肯定会希望定制网络的外观和感觉。该系统必须安全。军方领导人

使用在线谈判支持系统时，必须保证无人窃听。因此我谈论的不是传统意义上的网站，而是被称作“隐秘花园”的网站。网络工作的参与者可能需要一些来自组织高层的激励（和明确的指令）来鼓励他们记录重要谈判的进程。他们还需要利用简洁的模板向上级汇报——以往那种用大拇指向上或向下的手势表示谈判实践通过的方式就不错。以往谈判实践的结果必须保存下来，贴上标签，并且便于你的组织内部各部门利用。我谈论的是一种学习系统，当出现新情况或利用这一系统的人在考虑解决新问题时，这一系统能够自动生成新的见解。相同的系统可以支持实时辅导，也可以为任何需要紧急谈判建议的人提供热线服务。使用者可能希望迅速进入你们组织认为是最佳谈判实践的资料库。

相对简单的做法是建设一个组织内部的学习平台，该平台具有上述一切功能。起初可以询问你们公司是否希望提升其组织（不仅仅是个体）的谈判能力，接下来弄清楚你们的员工需要何种谈判信息、建议以及帮助。你们是否记录下了谈判中遇到的障碍？这些障碍是你们的组织无意中为自己的谈判者设立的，如果没有记录下来，那么你们需要这样做：无论你们的组织把权力下放到何种程度，你都可以设计一个组织学习平台，这将使得你们的经理和雇员更容易在双赢谈判中更胜一筹。

如何不再迷失于翻译？

随着商界活动全球化，熟练周旋于跨文化环境中的能力引起了越来越多的关注。组织机构的领导者必须设法提升其经理们在这种环境中高效工作的能力。即使在谈判桌前的双方讲的是同一种语言，不同的文化预期也可能阻碍信息的传递。但如果策略得当，你就可以帮助你的组织跨过文化障碍。

越来越多的证据表明，由一家美国公司Bullseye生产的专业办公设备将会在亚洲有巨大的市场。Bullseye公司的经理与日本和韩国几家大的办公设备零售商取得了联系。其中一家日本公司反应积极，派了一名代表到美国参加会谈。

Bullseye公司的美国人编撰了一部厚厚的有关该公司及其产品的报告书，并进行了一次令人眼花缭乱的多媒体演示。相比之下，这名日本代表好像没做准备。Bullseye公司的律师敦促这名日本人提供有关其公司结构与财务方面的信息。这名日本人对这些问题置之不理，反而转向邀请Bullseye公司的首席执行官访问日本。

“我可以派遣我们市场部的一名高级经理前往。”首席执行官回答道。

这一提议看起来让这名日方代表很不自在。“鄙公司总裁期盼与您会晤。”他说道。这位首席执行官一下子不知道如何回答。

即使使用同一种语言、怀揣最美好的意愿，来自不同文化的谈判者也会面临特殊的挑战。假如谈判双方做足了准备功课，那么他们就会理解也会弥补这些文化差异。

- 在日本，大量的准备工作都是在幕后、在双方开始接触之前进行的。假如美国的经理了解到这一点，那么他们就会在会面之前更多地了解这家日本公司，就不会向这名日方代表展示他可能已经知道的信息。

- 在美国，律师在商业活动中发挥的作用比在日本更重要。假如这名日方代表意识到这一点，那么他就不会对美国公司的律师率先发问感到如此惊讶。

- 日本公司常常依靠中间人（比如信任的财务顾问或商业伙伴）进行首次接洽。如果发现生意关系不合适或不是想要的，那

么对话就可以结束而双方都不会丢脸。由于不了解这一点，美国人可能曲解了这名日方代表的权限，实际上他并没有获得授权进行谈判或做出决定，而只是来看看未来的对话是否会富有成效。

• 一旦一家日本公司准备建立生意关系，那么最高层代表通常会在开始讨论任何细节之前私下接触他们的对手。这就是为什么当Bullseye公司首席执行官表现出不愿意到日本与日方总裁会面时，日方代表会将此看作对方缺乏兴趣开展生意伙伴关系，这将有可能破坏两家公司达成协议的一切机会。

跨文化建议中的趋势

在过去的几十年里，谈判分析专家为应对跨文化谈判障碍提供了不同的策略。并不是所有这些策略都有效，下面是对这些发展中的策略的一些总结。

坚信自己是正确的。在20世纪70年代末和80年代初，一种流行的观点认为，寻求进行海外交易的美国人应当用他们自己惯有的方式进行谈判，让他人来适应。尽管这一策略可能鼓励了世界其他地方的潜在生意伙伴学习英语，但对促进跨文化交流几乎没有作用。如果美国谈判者推行他们自己的风格而对他们对手的文化始终一无所知，那么双方就会一直为没有明说的意图或象征性行为的意义所困扰。

入乡随俗。不久，形势变得明朗起来：在跨文化背景下，对待谈判坚持自己传统的做法不利于帮助各方克服严重的沟通困难。那结果呢？事情又发展到了另一个极端。20世纪80年代中期盛行的一种策略强调，美国人需要更多地学习对方文化中的谈判风格。比如，出国寻求商业机会的美国经理们都被鼓励参加研讨班，学习符合文化要求的沟通技巧。

遗憾的是，这一策略又引发了新的问题。一方面，大部分人难以完全转变、接受新的谈判方法。这种转变需要投入大量的时间与精

力，远远超出忙碌的经理们的预期。另一方面，美国以外的合作伙伴则被这种并非美国人特点的谈判风格（为了在新环境中能奏效而进行的调整）所迷惑，或者利用美国人调整中所犯下的错误。无论在哪种情况下，其结果对美国谈判者来说通常都是相当令人沮丧的。

对文化差异要敏感。在20世纪90年代初，来自谈判专家的规范性建议再次发生了改变。从那时起，美国人被要求对文化差异敏感，同时不能牺牲他们自己的谈判优势。许多公司为他们新的海外员工配备了指导手册，罗列区域谈判守则。

- 在中东地区，不要把脚放到桌子上，向你的谈判伙伴露出你的鞋底。
- 在拉丁美洲某些地区，一定要讨价还价。因为在这些地方，不愿意讨价还价可能会被看作缺乏进行交易的兴趣。
- 在日本，不要把参加社交活动的邀请一直推迟到协议达成之后。

暂且不论文化敏感度是否只是另外一种文化定型思维问题，这种策略无法解释下面这个事实：有些谈判对手，由于他们的教育背景或者跨文化的背景，在迁就通融中更容易受到这种机械努力的损害而不是帮助。因此，这些谈判守则应当根据具体案例来使用，而不是根据具体国家来使用。

事实上可能是这样的：文化规范在谈判中的作用比我们想象的要少。20世纪80年代的一段时期，人类学家试图记录下在国际双边对话中（比如巴西与德国的谈判、美国与中国的谈判），谈判者面对的具体的跨文化谈判障碍。这种努力失败了，因为情况变得很明显：每个个体的背景、技术、风格以及经验比广泛的文化倾向更为重要。

在双边关系中融入个体因素

上面这些格言警句没有一条被证明是符合要求的跨文化谈判策略，主要原因是它们都忽略了个体差异的重要性。我的建议是，当你与潜在的生意伙伴接触时，不要充当文化交流的使者，而要作为具有独特个性和背景的个体。在准备与来自不同文化的人谈判时，试着遵照下面的方针行事。

调查对手的背景和经历。只需做一点点功课，你就能掌握你的谈判对手的背景和经历。如果你的对手具有丰富的国际谈判经验，那么你或许可以这样想，文化定型思维（以及因此采取的修改谈判策略的任何努力）有可能制造新的沟通问题，而不是解决原来的问题。如果你难以得到你的谈判对手的信息，可以请求一个与那家公司或组织有联络的中间人替你查询。（要确定的一点是，该中间人要明白他并没有获得授权代表你做出任何承诺。）

聘请一名来自对方文化环境中的顾问。如果你发现你很有可能与之谈判的那个人有很少或根本没有国际经历或跨文化经历，那么可以考虑从他的文化环境中雇用一名工作人员，作为谈判过程中你方的助手。不要到谈判中才由这名顾问进行决断，相反，提前定好信号，当你方需要暂停再次征求意见时就示意。通过这种方法，你方的文化向导可以帮助你审时度势，必要时对你方提供指导，甚至在他认为你犯了一个异乎寻常的错误或产生了误解时，他可以突然插话。

密切关注谈判的进展。谈判中一定要仔细聆听。如果你对听到的回答不满意，重新组织你的问题再次尝试。如果你对对方所说的不太确定，重复一下你所听到的内容。下面这种想法比较贴切：生活和工作在不同环境中的人对同一事件的观点和解读常常不同。但在全球化的时代，也有一点是正确的，即在人与人的层面上，我们之间的共同之处比你想象的要多。不要忽略你的直觉，并且注意你的举止。

大多数商业专家都能认清何时需要利用技术或法律方面的专业知识推进谈判活动。同样，跨文化谈判者也必须意识到，他们也可能需要提前帮助来审时度势，以及解读在跨文化背景下那些可能促成谈判或使谈判破裂的信号和规范。

首先将你的谈判对手当作一个个体，而不是当作一名文化交流大使：

- 调查对手的背景和经历。
- 聘请一名来自对方文化环境中的顾问。
- 密切关注谈判的进展。

跨越语言障碍进行交流

当母语不同的谈判者进行谈判时，他们可能会依赖口译员或笔译员来表达自我，但是他们的意思真的能够表达清楚吗？

研究者雷蒙德·科恩针对翻译中由语义问题引发的谈判障碍进行了研究。他引用了萨丕尔－沃尔夫假说，该假说最为极端的说法是：语言是一件认知紧身衣，强迫形成某种建构现实的方法。这一假说包含着一种含义：讲不同语言的谈判者不但受到他们不懂的语言的限制，而且受到他们通晓的语言的限制。这一含义在20世纪50年代影响甚广。

之后的语言学研究挑战了这一假说中那些更为极端的说法。大多数当代语言学家都认为，语言既引导了我们的感知和认知，也在一定程度上束缚了它们，但没有完全决定它们。对于谈判者来说，可以借鉴的就是：语言障碍可以通过耐心和细致来跨越。

每次谈判都是在积累经验

你们终于达成了协议。几个月的进程和仿佛无休止的会谈以一份你和你的公司都能接受的协议告终。尽管不得不承认这与你期望的结果还有些差距，但此刻你迫切地想回归日常工作，忘掉这劳身苦心的经历。

如果你曾这样想过，你并不是唯一有这种感受的人。参与艰难谈判的经理们通常什么也不想，就想谈判结束后立马忘掉这一经历。遗憾的是，这种倾向会使组织机构严重受损，因为大量的谈判经验被浪费了。

谈判技巧无法一夜速成。相反，它需要在个体层面不断提炼，需要组织层面强有力的承诺。你需要如何做才能使你们的组织不断地学习怎样进行谈判呢？我提出4点建议：监控评估每位经理的谈判技巧、利用谈判准备工作表、不断提供谈判培训，以及向整个组织通报重大谈判的谈判结果（好坏都要通报）。这些步骤可以帮助每位经理从每一次谈判实践中学到相应的经验，并利用这些经验为你公司或组织效力。在双赢谈判中获胜并不仅仅是一次谈判就可以解决的问题。

监测评估谈判技巧

许多组织会责成其主管们进行严格的绩效考核，但很少有公司会将谈判效力这一点纳入他们追求的核心竞争力。相反，谈判通常会被纳入像“情感智商”“人际效能”或者“说服力”这些范畴。在几近全方位的评估中提出的有关谈判者的问题没有衡量正确的技巧和能力，比如准备工作。评判者在评估谈判时，通常仅仅依靠事后的分析记录，却忽略了谈判实践的细节。

要想准确地掌握一位经理谈判能力的提升轨迹，评判者必须监控当事人的表现——在几次重大谈判之前、期间以及之后的表现。谈判开始之前，检查经理的准备情况是很有必要的。他是否花了足够多的时间思考，不但思考他自己的利益，而且思考对方的利益所在？他是否阐明了自己组织的授权，包括她做出承诺的权力？她是否为互惠互利确定了不同的方案，以备在适当的时机提交谈判？

在对谈判自身进行评估时，你应当努力发现你的雇员有多么努力倾听对方的诉求，以及他在根据提交的条件修正对方首选方案的理解方面是多么机智。他建立了什么样的关系？在价值创造方面他有多么高效？谈判之后，他是否在组织内部进行了充分的协调，以确保协议的执行？当意外情况发生时，他是否有能力处理这些意外事件——合同中没有规定的生意环境中的那些变化。

即使公司保证其经理们都能得到正式的谈判回顾以及及时的反馈，但关于如何衡量业绩这一更为根本的问题还是比较复杂的。那位经理是否创造了足够的价值来保证其绩效得到高分？在落实任何绩效考核制度之前，高级管理层应当在内部明确规定衡量标准。例如，百时美－施贵宝公司不但确立了此类衡量标准（针对某些创造了高额价值的谈判，明确规定了不同等级的数额），而且向高级经理们提供了他们所需要的培训来评估他们直接下属的谈判业绩，并给予他们建设性的批评。问题的关键是：奖励自我批评，而不是惩罚。谈判业绩考核可以帮助经理们成为其自身的最佳评论员。

利用谈判准备工作表

在即将到来的谈判中，要想判断对方的谈判底线，经理们需要提前与他们的后台进行核实。如果对方的高级经理们不愿意在这样的对话中投入时间，或者他们提出的建议几乎无帮助，比如他们说“你们

无论做什么，不要放弃我所交代的那一点”，那么我方经理们就不应当为谈判准备工作不足承担责任。

有一个解决方法，那就是利用谈判准备工作表，它将使整个组织参与到必要的准备工作中，因而在事后可以被用来评估经理的表现。准备工作表不但能迫使谈判者对必须涵盖在谈判策略中的所有因素做出解释，而且可以要求高层同意所有相关的估算。一旦谈判结束，这份工作表就会为业绩考核提供具体依据。谈判者与他们的上级都可以依照谈判结果来审视当初的意向。

要记住，奖金以及其他奖励不应当仅仅与谈判结果挂钩，还应当与最初的谈判预期结合起来。也就是说，根据创造的价值高于目标这一点进行的考核协议应当写入准备工作表。人们很容易成为事后诸葛亮，把所有结果都看作没有达到预期目标。

不断提供谈判培训

组织机构如何才能利用其自身的谈判经验呢？通过反思性实践：从谈判最初的预期思考每一次谈判的结果，然后讨论下一步行动。尽管每一位谈判者都应当主动反思各自的实践经验并从中真正有所收获，但大多数谈判者需要来自导师的不断指导。

谈判者与导师的配对应当谨慎，并不是每位高级经理都适合担任培训导师，也并不是每位导师都能与他所有的下属经理合作愉快。理想的情况是，高级经理可以向其所有的直接下属提供谈判建议和反馈。然而，这种情况不大可能发生，原因有如下几条：高级经理不可能有足够的时间开展这项工作、他们自身可能也不是有经验的培训师或谈判者，或者他们的直接下属对他们的弱点不可能开诚布公。假如之前的交流破坏了彼此的信任，那么谈判者有可能担心经理会因为谈判者的自我评价而对他们抱有成见。

鉴于这些原因，我建议公司在内部成立一个中心，在这个中心内，员工们可以不断得到谈判建议和帮助。尽管到目前为止只有像惠普这样的大公司这样做了，但没有理由表明其他公司就不能小规模地做类似的事情。此类中心里的员工（可以是单独一个人）可以帮助经理们为谈判做好准备，在谈判进行过程中提供分析性建议，并且一旦谈判有结果，他们可以对每次谈判进行回顾。中心员工还可以掌握公司趋势，确定可能有帮助的额外培训或资源。他们可以找寻和指派来自公司内部或外部的培训师，帮助谈判者面对固有的问题或挑战。这样的中心必须定期向高级管理层汇报，确定那些需要帮助的单位。对大公司来说，对谈判中心的投资将会让公司多次得到回报。即使在那些小公司当中，一次谈判中的正确建议也会意味着当年收益的得失差别。

除非每个参与者都有一个共同的组织框架，否则培训的作用不会很大。没有共享的谈判词汇表，经理们将不得不努力针对最近的谈判提供有用的反馈，并且没有共享的基本谈判理论，雇员们有可能对规范性建议的有效性产生分歧。

培训带给谈判者的不仅仅是反馈和鼓励，还有进行实践的机会。如果你在上次谈判中犯了一个错误，那么你可以提前决定在下次谈判中采用不同的方法。这样你就需要审核新的谈判结果，判断你是否取得了进步。如果这些工作没有被记录下来，那么很容易就会忘记该如何去做。每一步都需要投入时间与精力。除非将培训变成组织机构的规范行为，否则当出现其他紧迫的事情需要考虑时，谈判培训很容易就会被搁置在一边。

在组织内部通报谈判结果

要想进一步提高谈判效力，一些公司正在考虑在内部刊发一份谈判时事通讯，发布到不对外公开的公司内网上。每个月，负责审查时

事通讯的人会挑选出一份由公司内部人员完成的谈判。如果他们按照这个想法推进，商报记者可以采访所有相关者，包括那些公司以外的人员，如果这些人愿意。该记者利用始终如一的框架分析谈判的成功之处，他就可以准备一份规范性的框架来报道发生的一切，突出所做准备工作的优点与缺陷，评估面对面的交流活动，并跟踪随后的执行情况。

一份定期的谈判时事通讯可以起到三个作用：第一，它可以告知员工公司有意了解所有谈判的进展情况；第二，它可以强化公司希望员工在培训和业绩考核中使用的关键谈判概念和理论；第三，它可以迫使高级经理们花些时间思考一下谈判问题，这种做法将会强调组织机构对于培训的承诺。

要想使时事通讯发挥作用，公司必须愿意承认其失败，如同公布其成功。这样做可能有些难度，尤其是在那种所有人都希望被看作成功谈判者的竞争环境中。所有被选出进行仔细研究的人必须得到表扬，为他们的这种开放以及愿意为公司整体利益做出贡献的精神。否则，不值得投入那么多精力做时事通讯。

不断提高组织谈判能力的办法：

- 监控评估谈判业绩。
- 利用准备工作表。
- 不断提供培训。
- 通报重大谈判结果。

谈判准备工作表

把这份工作表分发给组织内的每一个人，并鼓励参与重大谈判的每个人正式提出需要的准备时间，然后回答下列问题。

□在即将到来的谈判中，我/我们拥有什么权利来做出坚定的承诺？

□还需要谁来同意下面的分析？

□在即将到来的谈判中，我/我们的利益何在？

□对方的利益何在？

□我/我们达成谈判协议的最佳方案是什么？

□对方达成谈判协议的最佳方案是什么？如果他们有一个坚定的最佳方案，那我/我们如何就他们最佳方案的现实性提出质疑？

□我/我们可以为互惠互利提出什么方案/一揽子建议，使对方满意、我方称心？

□我/我们可以提出什么观点/标准/理由来选择对我/我们最有利的方案/一揽子建议？我/我们如何帮助对方向他们的后台推销这一方案？

□假如对方接受我/我们的提议，那么在实施中有可能产生什么问题？如何克服这些问题？

投资谈判培训

一家世界500强公司的人力资源部经理负责保证该公司全部150名高级经理都接受谈判培训。在全面考察了她的方案之后，她聘请了最著名的培训公司中的一家，在美国、欧洲和亚洲的4个地方开设为期两天的关于谈判的高强度培训项目。资深培训师除了展示他们常规的阅读、演讲、角色扮演以及个案研究的教学配套资源之外，还增加了一些特色内容，这些内容与该公司面临的销售挑战密切相关。尽管培训

过程从开始到结束历时6个月，但人力资源部经理认为在这上面花费时间和精力是值得的：120名高级经理完成了课程，并给予培训积极的评价。

项目结束两个月之后，这名人力资源经理收到了来自其公司财务总监的一封邮件。财务总监告诉她，在投入了将近35万美元进行谈判培训之后，公司最近没有能够与一位长期客户进行关键性的续约。“你能提供什么证据来证明培训值得？”财务总监问道。这位人力资源经理不知如何回答。

每年，美国公司都会花费数百万美元为其员工提供谈判培训。一些组织出资送他们的员工参加标准课程，这些课程吸引了来自世界各地的学员，另一些组织聘请顾问为企业的特殊需要量身打造定制课程。经过一两天的学习之后，经理们返回工作岗位。至少在短期内，他们会尝试利用学到的谈判技巧。

谈判培训的高昂费用引出了许多重要问题。传统的管理者能够从简化的培训课程中学到多少内容？标准项目和定制式项目能够为组织增加多少价值，而我们又如何衡量这种价值呢？哪种培训方法最有可能让哪类谈判者受益呢？

事实证明，谈判既是组织的事，也是个人的事，这一点我在前文介绍谈判准备工作表时提到过。通过改变全公司的谈判习惯，经理们可以强化员工在培训中学到的良好习惯，并鼓励长期创新。然而，在如何增强谈判培训投资带来的回报方面，各级经理需要明确的指导。在此，我综述这两种基本的谈判培训，讨论培训的目标以及评估谈判结果的有效方法，并提供一些手段保证从培训中学到的经验教训会持续下去。如果你希望在双赢谈判中更胜一筹，就必须指望你自己的组织在关键时刻能够提供恰当的支持，或者至少不会破坏你的谈判工作。谈判培训是一种途径，可以增加你得到你所需要的支持的机会。

标准培训还是定制式培训？

顾问公司和大学每年会面向来自各个领域和行业（公立的、私立的和非营利型的）处于职业中期的专业人员提供几次短期课程。你应当参加这些课程中的一种吗？它是否物有所值呢？标准谈判培训涉及的训练涵盖了所有经理人在各种各样的情况下可能遭遇的情形，比如薪水谈判或采购谈判。你只需随便浏览一本航班上的杂志，就可以了解这种谈判培训已经变得无所不在。

一些公司和学校也针对公司或组织的特殊需要提供定制或培训。他们提供的培训学习强度很大，是为中级或高级经理设计的。同标准培训方案一样，定制式培训方案也涵盖了基本的谈判理论和概念，但它同时还包括了一些模拟训练，这些模拟是针对专业人员经常面对的各种挑战设计的。

20世纪50年代，心理学家库尔特·勒温把有效的成人学习描述成一个分为三步的过程：通过诊断性练习解除对过去行为的控制；通过讲座和阅读构建思考问题的新方法；通过给予学习者大量的机会反思和尝试新的策略，固化新的方法。

无论是标准的还是定制的，大多数谈判培训方案都符合勒温的基本模式。开始时是诊断性的——简单的双方谈判练习。通过对比参与者的表现，培训人员强调了特殊谈判策略与结果之间的联系。在解除控制这一过程中，参与者常常会惊讶地发现他们的表现是多么糟糕，典型的做法是为了短期的胜利毁掉长期的关系。

构建过程发生在这些练习之后，培训人员会介绍改善工作结果的关键原则。随后的练习会提供在不断变化的情况下出现的机会，让参与者巩固刚刚学习到的概念和理论。在没有风险、充满支持的培训环境中，参与者被要求进行提问，涉及他们抛弃过去的谈判策略进行不熟练的调整时所固有的问题。

定制的谈判培训方案从标准培训中借鉴同样的理论体系，突出强调那些与特定群体所面对的谈判挑战相一致的概念。

培训目标

谈判培训的现实目标有哪些呢？从个人的视角来看，谈判培训可以帮助你更好地判断谈判形势，它可以助推完善你的表现。遗憾的是，谈判培训的影响（跟其他软技能的培训一样，包括沟通、推进以及文化敏感性）常常是短暂的。如果你想使用在培训中学到的东西，却无法得到需要的支持（比如持续的培训），或者你发现公司规范的操作程序与你刚刚学会的东西背道而驰，那么你很可能重回老路，顺应你所处的环境。

从组织层面来说，培训可以帮助管理层检测已有的谈判技巧，突出体制性障碍，取得更好的谈判结果。培训课程有时候会暴露组织妨碍成功的一些做法，比如限制准备工作的时间或者不经意间对糟糕的谈判结果予以奖励。定制式谈判培训明显的好处之一就是，它会以讨论的形式总结你的组织应当如何帮助你以及其他经理人成为更出色的谈判者。

通过谈判培训获得的新思想与新技巧可以为组织增加直接和长远的价值。得到更好培训的谈判者既可以提高短期财务业绩，也能够增进长期的客户关系、提高服务水平以及员工满意度。

衡量培训结果

在理想的世界中，谈判培训几乎总是一件值得的事业。但是在现实世界中，人们过于精细，都在争取最大的利益。高额的培训费用有时显得过于奢侈。你在多大程度上能够利用你在培训中获得的思想和手段为你的组织增加价值呢？

遗憾的是，许多培训师在培训开始之前和结束之后，无法对个体的知识水平进行哪怕是最基本的评估。评估常常集中在为取得预期效果而营造的气氛上：培训教室舒适吗？你喜欢培训师的讲课风格吗？你能看清屏幕吗？判断培训效果能否保留下来所需要的探究性问题几乎没有。即使当培训师真的在培训结束时拿出时间评估参加培训人员是否掌握了那些关键概念，但要说组织从其投资当中可能获得什么样的价值还为时尚早。

现在有则好消息：研究人员已经想出了新的办法衡量谈判培训项目的效果。

衡量策略

唐纳德·柯克帕特里克是威斯康星大学的名誉教授，他创建了一套衡量培训效果的四级框架体系。培训评估专家杰克·菲利普斯和帕特里夏·菲利普斯对此进行了升级，提出了一套五级框架体系。

第一级，反映评估：培训是否令人愉快？是否有用？

第二级，学习评估：如果我测试你对这些概念的掌握情况，你知道的比培训之前多吗？

第三级，行为评估：你知道如何应用培训内容吗？

第四级，效果评估：培训对于重要的商业或组织谈判结果的影响是什么？

第五级，投资回报率：培训的直接费用和间接费用与由此产生的收益比例是多少？

想象下面这种情况。一家颇具规模的美国制造商目前遇到困难，难以保持其最为畅销的一款产品的市场占有率——一种价格不菲的家用电器。价格低廉的仿制品正涌入市场。该公司决定投资对其全球范

围内的销售人员进行一次定制式培训。由于公司销售大部分通过较大的零售渠道，因此培训主要集中在一系列模拟谈判上，反映的是最近从销售人员得来的报告，他们好像难以以现行的价格维持当前的合同。为期两天的培训如期举行，80多人参加了培训。参加者在满分15分的等级评定中为这次培训打了13分。书面评价表明，销售人员非常认可培训内容，认为讲解得清晰透彻，希望培训师介绍的概念能够切实有用。然而，培训接近尾声时，在最后的提问–回答环节，一位职位极高的销售人员询问公司能否赋予销售人员更大的灵活处置权，允许个人与名头很大的零售商打交道，因为这一点好像是此次培训中学到的关键点。销售人员需要对每一位潜在客户的需求更加有求必应。要想在每次销售谈判中获胜，需要制订不同的一揽子交易计划。培训师无法直接回答这一问题，因为公司内最高层的经理们没有参加此次培训，而培训师在准备培训课程期间也没有办法征求任何高层人物的同意，赋予销售人员这种灵活处置权。

评估此类培训效果的方法之一就是采取360度全方位的评价。这就要求个人在培训开始之前利用详细的在线问卷评估他们的谈判技巧水平，培训之后所有参与者对一起受训的同行以及他们个人的进步进行评价。问卷的结果让每个人明白其他人是如何看待他们的能力的。许多参与者对有机会检测他们的进步、了解其他人如何评价自己谈判能力表现得十分积极。然而，360度全方位的评价能否让我们从柯克帕特里克的第二级进入到第三级还未可知，但很明显不会让我们进入到第四级。

与之相对的是，我提出了一个三步程序法，这有可能使你进入第四级和第五级。这些步骤肯定会给高级经理提供他们所需要的数据，来评估他们从培训投资中得到的回报。记住，董事和其他高管应当关注培训对组织产生的影响，而不仅仅关注对参加培训的个人带来的影响。

如何衡量谈判培训带来的附加值

利用下面三个步骤评估组织从谈判培训中，尤其是从定制式课程中获得的价值。

专心学习。在培训开始和结束时，培训师必须告知参培人员，在培训结束6~8周之后，他们将会收到一封随访邮件，要求他们简要陈述，至少两次工作中，他们有意识地利用了他们在培训当中学到的关键理念或方法。培训人员发现，当参与者提前被告知这项任务，并且他们的经理们再次强调后，他们就会在培训时专心学习工作中会用到的技巧。

跟踪进步。培训师发出上述邮件之后，要求参培人员用两个简短的段落回复，描述他们在工作中利用所学知识的情况。培训师还可以要求他们估算他们的工作可能为公司创造出的节余或额外收入。

通报结果。无论谁在跟踪信息，都要撰写一份报告。该报告不但要记录个人所取得的成绩，还要设法记录由整个团队创造出的全部财务节余或收益。值得注意的是，我发现几乎每一次工作通报的价值总和都至少是培训费用的10倍。

培训对组织和个人来说都是一个很好的投资，尤其是当培训目标是要培养组织整体谈判能力时。

如何评估谈判培训的价值：

- 熟悉选择标准培训或定制式培训的好处。
- 提请明确培训目标。
- 采用战略的衡量策略。

- 定期跟踪和测试进步。

优秀的谈判导师如明灯指引

在有了精心设计的培训和正确领导的同时，公司和组织应当采取措施保证他们所有的谈判人员，尤其是新手和处于上升期的新人，都能获得他们需要的反馈与指导，得以提升。

特丽最近刚被提升为产品经理。当她的老板告诉她，公司高级谈判人员乔要对她予以指导时，特丽非常高兴。她的第一次重要的谈判就要来了，因此特丽与乔见面，向他请教与客户打交道的建议。

“你只需要当心不要亏本就可以了。”乔说道，“不要被对手轻易打败。”

“好的。”特丽说道，但她心里想这不是废话吗，“或许你可以帮助我弄清楚我们的底线。”

“好吧，我们就不希望在交易中赔钱。”

“这么说来你的意思是不赚不赔也是可以接受的？”

“听好了，”乔叹了口气说道，“我相信你可以自己算出赚与赔，否则我们也不会雇用你，对吧？”

特丽离开乔的办公室时心里一直在嘀咕：这难道就是智者的谈判建议？

乔非但没有建立起她的自信，反而打击了她的信心；他没有给她提出有用的建议，只是说了些陈词滥调。

许多专业人士都有创造价值、要求得到价值以及达成重大协议的窍门，然而很少有人有能力帮助他人提高他们的谈判效力。一些人提供的缺乏说服力的建议，即使他们本人也不会照做。许多人注意不到那些使他们成为高效谈判者的素质，因而也就无法分享这些特质。

正如我在前文提到过的，并不是每个人都具有当一名谈判导师的素质。然而，高效的导师是一笔宝贵的财富，这样的人才极有可能就存在于你们组织内部。在此，我将提供一些更为详细的细节，分析谈判培训，并重点挖掘导师身上具有的最重要的品质。当你学会了区分优劣培训之后，你就做好了寻找最适合你的导师的准备。找到优秀的谈判导师对在双赢谈判中更胜一筹至关重要。在现实检验方面我们都需要帮助，都需要既富有同情心又具有批判精神的人。假如我们开始着手让对方重新考虑他们的首选方案并要求他们从其后台获得一份修改后的授权，那么排练一下对相关事情可能的表述方法是很重要的。

什么是谈判导师？

组织内任何一位能够教会别人如何更有效地进行谈判的人都可以成为一名谈判导师。指导工作最好是一对一进行，而不是以小组形式进行。由于很少有组织会向其员工正式承诺进行持续的谈判培训，所以大多数谈判指导工作都是在书本之外进行的。因为最好的谈判建议来自那些十分清楚你所面临的确切要求和约束的人，因此要在你的组织内部寻找一位真正了解你所面临的困难的人作为导师。

高效的导师不仅会告诉你在特定情况下如何行动，还会注意增强你的技巧，帮助你从自身实践中吸取教训。他们精通系统的谈判理论，这使得他们可以以一种一致的方式来解释和预测哪些方法有效、哪些无效。高效的谈判导师可以帮助你树立目标，协助你考虑采用哪些技巧、进行哪些调整。他们给你演练的机会，使你理解之后发生的事情。更重要的是，杰出的导师所提供的建议与他们自己的实践是一

致的，强调准备工作的重要，帮助你演练新的或者还不大熟练的技巧，并且会在事后总结你的最终结果。

优秀的导师始终如一

简是一家公司的副总裁。作为该公司季度演讲系列的一部分，她给项目经理们就谈判这一主题做了一次报告。她主要讲了三点：第一，不要让对方在地点、议事日程以及参与方面发号施令；第二，为了隐藏你的底线，刚开始要报出高价；第三，不要过分压榨对方导致他们丧失颜面。报告结束之后，其中一位经理向简求助，请求帮助他设计出对付即将到来的一次谈判的策略。简听完后给出了一些建议，但这些建议与她在报告中讲到的差异很大。她在很多地方与她报告中陈述的原则相互矛盾，这是因为她明白像那种艰难的谈判有可能产生事与愿违的结果。那她为什么之前阐述那些观点呢？因为她认为假如她建议谈判时采取互惠互利的策略，那其他高级经理可能认为她软弱无能。

谈判导师提供的建议与他们自己的谈判行为不一致，这种情况并不少见。同样，意料之中的是，像简这样的前后不一可能会让参培人员对何去何从感到困惑。发生这种情况时，谈判导师往往缺乏清晰的谈判理论支持他们的建议。当别人要求他们提建议时，他们只是鹦鹉学舌，讲讲他们从他人那里听到的或在航班杂志上读到的东西。只有那些实践以理论为依据且对理论（并经过实践检验的）深信不疑的导师才有能力提供始终如一的谈判建议。

理想的情况应当是这样的，高级经理应当学会辨别他们的理论与实践之间潜在的差异。但是极少有公司会划拨足够的资源来解决谈判者言行之间的脱节问题。

对组织来说，提升一致性的一个简单的办法是限制他们对谈判导师的储备。并不是所有的高级经理都可以被看作能够对他们的直接下

属提供专业的谈判建议。相反，组织应当挑选并培训几位真正具有指导才能的高级经理，并公开宣布这些人可以为全公司提供建议。这些人通过学习弄清楚谈判理论，并依靠这些理论诊断他人的（以及他们自己的）优势与弱点。

请记住，员工可能不大愿意从他们的直接上级那里寻求谈判建议，担心暴露弱点，在进行绩效考核或讨论加薪时，这些弱点恐怕对他们不利。出于这种原因，许多受训人员实际上可能更愿意从来自组织其他部门的导师那里得到帮助。

优秀的导师注重准备工作

布赖恩在最后几次谈判期间，他的表现不像他的老板蒂姆期待的那样好。全部三项合同的达成都远远低于部门期望的利润。每份合同都是蒂姆签署的，他担心受到新上任的全球采购部主管的责备，因为此人敦促每个部门都要降低成本。随着下一次谈判的临近，蒂姆决定不请自到扮白脸，让布赖恩扮红脸。通过这样巧妙的安排，他将向布赖恩展示他是怎么做的，并帮助他们两人达成互利协议。

正如你可能猜想到的，作为布赖恩的导师，蒂姆犯了几个错误。在重要的谈判中让布赖恩措手不及可能让原本已经不安的谈判者变得惊慌失措。对于创造价值或在双赢谈判中胜出来说，红脸/白脸的做法并不是一个妥当的策略。最关键的是，蒂姆没有帮助布赖恩为即将到来的谈判做好准备。

要想看清楚谈判导师与被指导者之间的关系应当如何维系，让我们看看同一家公司内部的另外一种情况。卡梅拉是一名部门经理，她正在考虑新上任的这位采购主管的授权将对她即将开展的一次谈判产生何种影响。她将与一家顾问公司的首席执行官娜奥米谈判，这家公司是卡梅拉供应链的核心。卡梅拉与娜奥米生意往来将近10年，将其视为朋友。娜奥米总是在预算内准时交货，而卡梅拉在6年的时间里也

没有对合同进行重新招标。现在，新上任的采购主管却要求所有的合同重新招标。

卡梅拉对自己的艰难处境很担忧，她找到公司的财务总监商量此事。此人多年来为她提供了许多有益的反馈。卡梅拉说明了两种想法之间的冲突：一方面希望达到采购部主管的要求，另一方面不希望跟娜奥米说她的合同需要重新招标，并有可能不会续约。这位财务总监详细地听完之后提出了几个问题，这几个问题帮助卡梅拉更清楚地思考自己的首选方案。他要求卡梅拉看清楚对方公司的利益所在，并思考娜奥米的公司如何能降低成本。他还问卡梅拉，假如形势颠倒过来，她希望从娜奥米那里得到什么。

这次谈话帮助卡梅拉想出了与娜奥米打交道的办法，也让她明白了如何领导自己的员工。谈话也使卡梅拉产生了很多谈话做事的想法，这些想法不可或缺，可以让娜奥米与其后台一起重新考虑现有的合同（在卡梅拉提供的那个选择框架内）。

在这个案例中，是什么使得这位财务总监成为一名优秀的谈判导师呢？他仔细聆听细节，鼓励卡梅拉尽可能全面地为谈判做好准备。他还提高了卡梅拉在双赢谈判中更胜一筹的机会，方法就是鼓励她让娜奥米带着选择回去与她的后台商议，这些选择对卡梅拉和娜奥米及她们的公司来说都是不错的。

优秀的导师善于排练和总结

丹尼总是表现优秀。他就职于美国最大的投资公司中的一家，其所在部门5年来业绩一直位居公司榜首，远远超过公司其他区域性部门的利润。然而公司即将重组，矩阵式管理模式的调整要求丹尼除了要向他常规区域客户经理汇报，还需要向生产部经理汇报。他如何才能够让两位经理都满意，赢取高额奖金，并继续表现优秀呢？丹尼心里

清楚，是去拜见自己良师益友的时候了——一个身居高位、一直为他提供令人信服的建议的人。

在与拉尔夫共进午餐时，丹尼介绍了情况。“我怎么能够与我的新老板谈论前程而又与以前的老板保持良好的关系呢？”他问道。

“对此毫无准备，我也不确定。”拉尔夫说道，“我们讨论一下吧。”

他们开始了角色扮演，模仿丹尼可能与这位新上任的生产部经理的对话。接下来，他们排练了丹尼与他前老板的对话。拉尔夫在“重组战”的前线工作了将近20年，在这两次角色扮演中，他表现得淋漓尽致。他还鼓励丹尼大胆尝试，在表达他对结构调整的顾虑时更坦率一些。

丹尼吃完午饭离开时又找回了自信。与他两位老板的第一次谈话进展顺利，因而他安排了一下，与拉尔夫喝酒庆祝。

在对丹尼表面上的成功表示祝贺之后，拉尔夫敦促他，询问他在其中一两次会面中是否犯下过错误。然后他们一起讨论了丹尼本来可以怎么做，以及在未来的谈判中可以尝试的策略。通过仔细地平衡批评与支持，并用行之有效的理论支持他的建议，拉尔夫帮助丹尼强化了他的谈判技巧以及他在公司内部的位置。

“优秀导师”清单

在评价一位潜在的谈判导师时，你应当关注哪些素质呢？高效的导师是这样的：

- 帮助你确立目标，而不是告诉你应当有什么样的目标。
- 鼓励你尝试新的策略，鼓励你冒险。

• 当你遇到麻烦时会提供帮助。

• 提出的问题能使你清楚地了解你可以从自身经历中学到的东西。

• 按照他们的个人实践来设计建议。

• 诚实、谦卑地分享他们自己的谈判经验，无论是正面的还是反面的。

无论是内部还是外部谈判对手，要想让他们重新考虑他们所获的授权，或让他们回到他们的后台那里寻求对其组织的选择或利益的清晰认识，都是一件很难的事。但如果你想在双赢谈判中更胜一筹，那么让他们这样做通常是很有必要的。你必须能够创造更多的价值（办法就是让对方考虑那些他方满意、你方称心的选择或一揽子建议）。如果他们没有机动空间（因为无论出现什么样的新信息或提出了什么样的针对性的提议，他们被要求反复地照本宣科，宣读同一份谈判稿子），那么创造价值就会很难。除非你能够创造更多的价值，否则要想从现有价值中争取大量的份额，将会极其困难。在这些情况下，我们需要有一位可以向其求助的导师，他对所发生的一切了然于胸，理解我们的利益，会向我们提供我们需要的批评和支持，测试可行的策略，让我们的对手从他们的后台那里寻求不同的建议。

最佳导师是始终如一、知识渊博的，并且他们重视：

• 准备工作。

• 排练你要跟对方讲述的内容。

• 帮助你从你的经验中学习。

尾声 在下一次谈判中发现甜蜜点注

在双赢谈判中更胜一筹意味着能够处理诉求问题。现有的6种策略一定会让这一问题变得简单，即使是你在应对难以对付的谈判者或艰难的谈判形势时也是如此。在任何一种情况下，你刚开始时都必须处理得当，这样才可以尽可能迅速地进入交易区。接下来，你需要积极投入价值的创造之中，避免妥协，并说服自己瞄准你的甜蜜点——这一点处于输赢的统一体中，在此，你可以尽可能高地满足你所求，而对方的底线也得到了充分满足，在向他们的后台汇报时会声称获得了胜利。

尽快发现进入交易区的途径，争取旗开得胜

大多数谈判者在开始时都认为他们清楚自己想要的东西。也就是说，他们知道自己渴望达到的目的。他们还相信他们非常清楚对方想要的东西。然而，他们中的许多人并没有花足够多的时间评估或者设法提高他们的谈判底线。他们也没有花足够多的时间判断其谈判对手的底线或者估计他们可以质疑的方式，这些疑问关于知晓对手的底线究竟是多么有利。太多的谈判者花费了太多的时间重复他们最初的要求，推进他们自己的目标（常常夸大他们“必须达到的”目标），却没有仔细研究对方的想法（他们渴望达到的目的）和需求。这就使得寻找交易区变得很困难。

有时候，几乎每一个谈判者都必须通过问自己下面这些问题重新评估他最初的策略：“假如我不断推进我最初的要求，我得到的会满足我的谈判底线吗？假如我找不到办法帮助对方满足我现在理解的他

们最重要的诉求，我是否能够让他们同意我的观点呢？”许多谈判者深陷不合理的开局或先发制人的要求之中，无法进行调整。相反，成功的谈判者会根据他们通过提出高明的问题所掌握的信息修改他们的目标和策略。最重要的是，他们对自己临场发挥的能力充满自信。

谈判者的呆板僵化常常是由不当忧虑引起的。“如果我放低最初的要求，那对方会认为我软弱可欺。”然而，坚持那些你也清楚对方可能无法接受的要求是不明智的。有些谈判者坚信，当对方说他们无法接受最初的条件时，他们是在虚张声势，因此他们就继续死缠烂打不放松。或者他们拘泥于谈判开始前他们跟后台做出的那些并不可行的承诺，无权进行调整。进入交易区需要灵活变通，需要有提出高明问题的能力，也需要从后台得到授权，允许临场发挥。

许多人没有充分注意时机。开始时他们有意地提出一个野心过大的要求，计划逐步做出让步，直至最后达到的水准依然比他们能够接受的最差结果还要好。这是艰苦谈判的实质。遗憾的是，这种让步的交易恰恰会适得其反。有时候对方会直接一走了之，因为当听到开始时那个根本无望满足的要求时，他们会认为受到了侮辱，根本不会等待新一轮的让步。他们会认为没有机会发现交易区，因而中断谈判。因此，一方试图缓慢推进谈判的打算可能与另一方迅速做出的判断（该协议不可能达成）发生矛盾。

倘若每个人在一开始时就对他们的首选方案或利益开诚布公，并乐于真诚地讨论他们认为的公平交易（及其原因），那么他们就能够迅速进入交易区。然而，他们可能发现没有交易空间。在我看来，这并不是一件坏事，它可以避免无用的对话。事实上，经验丰富的谈判者不会浪费时间虚张声势或试图装疯卖傻。他们会尽快进入到交易区，或者转移到下一个谈判中去。

任何情况下的交易空间（如果存在），都会受到谈判底线或达成谈判协议的最佳选择方案的约束——双方的（或所有各方的）。比

如，假如我们开始谈判时，我手里握有一份来自你的竞争对手的报价，那就是我达成谈判协议的最佳选择方案。如果你无法达到这一标准或让我得到更多，那我就会说走就走。其他时候不会这么简单就判断出我的底线。如果我是一名销售人员，有一个潜在的买家要购买我的产品，但他们坚持要求打折。我可能无法知道是否会有其他买家很快来购买我的产品（不要求折扣）使我能够完成我的月销售任务。在这种情况下，我不清楚是否应当一走了之。在任何情况下，交易空间就是我们达成谈判协议的最佳选择方案或者我们实际的谈判底线之间的距离。如果这一空间很大，那我们每一个人都会希望处于这一统一体的边缘，以最低的成本收获最高的利益。

当处于交易空间时，我们也就进入了交易区。尽管交易区具有真正的界限，但它也是一种心态。我们之所以能够进入其中，是因为我们对达成协议保持乐观。当我们提出建设性问题（不要一味地展示我们自己的观点）或探讨彼此利益所在时，我们可能已经发现了进入交易区的途径。但当我们反复重复开始时的要求并替我们自己的利益争论不休时，我们可能还没有到达交易区。

图1就是对此做的图解。

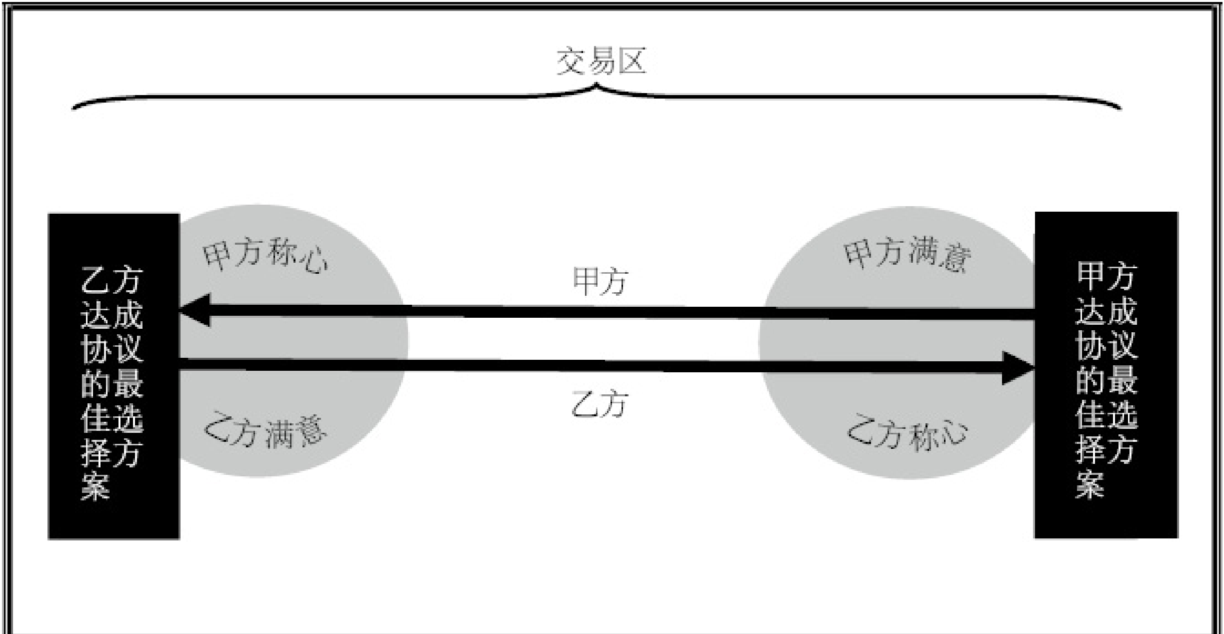


图1

要想发现交易区的实际界限，尝试使用“假定－推测”问题。“如果我方提供给你方X，你方会给我方Y吗？”把此类条件联系起来，尤其是一系列这样的问题，帮助发现交易空间的界限。

积极创造价值

思考下面这个例子。Mammoth是一家大公司，该公司打算拓展到新的地区。其竞争者Tiny是家小公司，它已经控制了这一地区。Mammoth公司想要兼并Tiny公司，这样它就可以在这新市场中畅行无阻了。两家公司的领导者会面商讨兼并事宜。他们都做好了各自的功课，用数据支持他们所认为的关于这项交易价值的要求。Mammoth公司指出，它能够使Tiny公司彻底倒闭破产，因此兼并价格应当很低。据此，该公司出了一个偏低价的要约。Tiny公司做出了回击，声称还有其他买家，他们出的价格比Mammoth公司的高很多。这可能是真的，也可能不是。Tiny公司抛出了一个令人瞠目结舌的高价。双方僵持不下，因此决定休息一下。

在一个非正式的场合，一切都发生了变化。Mammoth公司的谈判代表发现Tiny公司一直在考虑改变其生产线，而Mammoth公司从没有考虑过这种改变方式，也不可能在近期独立复制。突然，Mammoth公司的代表想到合作可能比兼并更为合理。他们可以以Tiny公司对这一新地区的理解和在这一地区的名声为基础进一步发展。Tiny公司会很高兴接受一个公平的价格，不用跟Mammoth公司竞争。这将会提供更换新的生产线所需要的资金。（Tiny公司在资金方面一直有困难。）通过共同努力，他们可以在该市场既销售Mammoth公司的传统产品，又销售Tiny公司的新产品，这比他们单独销售更为有效。他们可以分摊营销成本。尽管依然有许多细节问题需要解决，但目前看来合作比兼并似乎更为有利。

你能否发现他们进入交易区的那一刻？这一刻出现在他们都发现了有机会创造价值的时候：当他们发现（1）双方的利益相互关联，而不是相互排斥的时候；（2）如果他们可以避免价格方面的全面战争（这一战争会破坏他们的关系，使他们更难以合作），那么他们的境况都会比以前更好的时候；（3）存在谈判开始之前双方都没有料到的交易选择的时候。总之，这一刻出现在他们发现有理由对找到共同受益的交易保持乐观的时候，因为他们都有在交易区内临场发挥的权力。一旦他们找到了这些交易，那么交易空间的轮廓就会变得清晰起来。

如何应对无准备或无授权的谈判者？

假如一方或者双方不进行假定－推测，那就很难创造价值或弄清楚你是否进入了交易区。有时这一点真的会发生，因为双方没有做好功课。他们只准备展示他们最初的要求，没有仔细考虑他们的利益或组织的利益。在其他时候，谈判者从他们后台那里得到的授权有限，没有权利探讨可能的交易方式或进行任何形式的临场发挥。

关于这一问题我所知道的最好的一个例子涉及代表国家参加全球条约谈判的代表们。每一个国家的代表花费了几个月的时间与其国内不同的政治人物合作，厘清他们在预定的全球谈判会议中要讲的内容。在出发之前，他们必须决定在多国谈判中他们要重点强调什么以及愿意做出什么样的牺牲。当他们最终与其他所有谈判者在一间很大的会议厅的谈判桌前坐下时，他们开始读出国之前获批的手稿，不会顾及他们的正式陈述是否无视每一位之前的发言者的讲话内容。他们所能做的一切就是朗读他们准备好的内容。的确，这就是真实发生的事情。每位谈判者从根本上说都是在做给其自己一方的人看。任何背离准备好的手稿的行为都可能导致他们被召唤回国接受训斥。

到了晚上，在酒吧里，谈判者随意交谈，每个人都可以在私底下畅所欲言。此时正是讨论交易的时机，也是发现交易区的机会。在几周正式谈判接近尾声时，会议主席通常会把一份修改过的条约草案发给大家。这份草案可能与每个国家的代表在赴会之前花大量时间审核的草案有很大出入。新版条约常常是最后时刻达成交易的结果。除主席之外，可能没有人会因为这份新协议而当众受到赞誉，因为大多数谈判者除了他们在出国前内部达成的协议之外，无权提出任何提议。遗憾的是，这份提出的条约草案初稿是他们在准备自己的开场白以及决定他们国家谈判立场时必须考虑的。当修改的条约突然出现时，每位谈判者必须向国内汇报。在最后一刻的汇报中，每个国家必须做出选择。“我们同意主席在最后时刻发下来的修改条约吗？同意还是不同意？”此刻，进一步的讨论或者其他交易方式都不可能了，因为几小时后所有人都要搭乘预订的航班回家了。

想想那些没有提前做好功课或没有从后台得到机动空间的糟糕的谈判者。他们对最后的结果不会有影响，因为他们没有得到授权参加非正式交易谈判。他们所能做的一切就是重复其开始时的要求。理想的情况下，谈判者需要清楚其国家最重要的利益所在（以及在众多满足其利益的办法中，哪一个是可以接受的）。最重要的是，谈判者需要明确的授权，告诉他们开始时应当讲些什么、他们可以创造什么样的新方案，以及他们可以支持什么样的协议或交易。谈判者需要有能力探索各种假定－推测情况，直到最后时刻。当大会主席拿出条约的最终版本时，谈判者只能表示同意或不同意。此刻，他们必须向他们的后台保证他们最重要的利益会得到满足。

避免妥协

我希望彻底表明一点：当我在谈论交易时，我并不是在谈论让步或妥协。只有通过对可能的交易进行探索，我们才能发现是否存在交易空间，发现其界限可能是什么。我们只有利用一连串快速的假定－

推测问题，而不是开始时提出夸张的要求随后又进行让步，才能够有效地做到这一点。

任何谈判方永远都不应当接受一份比没有更糟糕的协议。当我听到“妥协”这个词的时候，我就会想到糟糕的、欠佳的交易。在我看来，若单方或双方接受低于底线的条件仅仅是为了达成协议，这种做法肯定不是一个好主意。我认为，“妥协”牵涉接受一个未达到最佳选择方案的谈判协议。我意识到，在有些情况下难以预测如果达不成协议会发生什么，因此与其两手空空一走了之，双方还不如接受些什么。开始时不清楚何时转身离去可能导致这种结果欠佳交易的达成。我还知道，当谈判方的个人利益与他们从后台那里得到的授权不一致时，他们常常不知所措。比如，一位资深的国家谈判代表准备退休了，他希望达成某种协议，哪怕是糟糕的协议，来证明他多年来努力工作。如果能够满足他的个人利益，他应当接受一个（以其后台的视角来看）软弱的协议吗？

有些谈判者在谈判开始时并不确定他们的谈判底线是什么，要么是他们没有做好功课，要么是他们的组织没有提供需要的信息。随着谈判的展开，在拉锯战中他们意识到，他们的底线没有他们想象的那样好。这可能导致他们接受某个协议，而该协议在那些没有参与意见交换的人看来可能是一次软弱的妥协。然而，我坚持认为，谈判方不应当接受一个对于他们来说低于他们所能理解的底线的协议。有时候可能有必要在持续的谈判中休息一会儿，目的就是重新评估自己的底线，或者甚至是同时采取行动拿出其他可供选择的谈判底线。

在有些情况下，谈判方可能不确定他们是否应当转身离去。“如果我们现在达不成协议，我不确定我清楚接下来会发生什么。接受谈判桌上的协议比没有任何协议好。”或者，他们可能同意某些事情，而这些事情却被证明不是他们想象的那样令人满意。虽然如此，在我看来，不应当有谈判者在明知某件事情（与没有协议相比）会伤害己

方利益的情况下还选择同意这件事。当然，他们也不应接受一份软弱的协议，试图鼓励或巴结谈判对手。他们永远不应只是为了证明他们投入的时间或努力是值得的，就勉强接受某种妥协（这被称为“投入太多无法放弃”）。协议应当反映的是对结果所体现的你方利益的冷静评估。并且，良好的工作关系（尤其是信任）不是靠屈从于压力或同意不平等的协议实现的。相反，它是各方按照原则办事时水到渠成的结果。正如罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿在《谈判力》一书中精确的解释：谈判者不能出卖其自身利益，希望通过花钱构建良好的关系。这只会教会对方在将来对同样违背自己利益的行为期望得更多。

一些谈判者急于完成任务。还记得我那个购买金色池塘附近的别墅的故事吗？貌似合理的协议框架刚一出现，我就急不可耐地完成了交易。尽管我不想让妻子失望，但也许我本来可以花更少的钱。在谈判者尽其所能努力工作创造尽可能多的价值之前（即使只有一方在不辞劳苦地这样做着），在穷尽所有创造价值或交易的可能性之前，接受一份欠佳的协议（也就是那种勉强达到双方谈判底线的协议）不是一个好主意。

发现你的甜蜜点

诉求一旦开始，合作就变成了竞争，这一点没办法避免。好消息是，与转身离开相比，一旦你进入交易空间（在交易区内），双方都可以保证得到一个更好的结果。坏消息是你必须解决如何分割你所创造的价值这一问题。

一场全力以赴的战争可能导致怨气冲天。纯粹竞争性的行为能够破坏即使是长期的合作关系。另外，诉求一旦开始，就没有办法避免紧张关系的出现。许多谈判分析师强烈要求谈判方直接讨论如何分配价值。我也同意，但这还不够。它意味着为所提的分割方案列出的令

人信服的理由将占得上风。然而，其中一方会认为平均分配最为合理，并会列出相关的先例支持这一主张。而另一方会反对说他们带给谈判的更多（例如资金、想法以及人脉关系），因此他们应当得到的更多。双方都会努力强调非感情论据或事实论据，任何独立的观察者对此都会信以为真。虽然如此，这依然解决不了问题。对待诉求问题没有正确的解决方案。

要想证明你的诉求是合理的，你必须能够撰写对方的获胜感言。当他们向其后台解释他们所获得价值数额的原因时，他们必须能够昂首挺胸。简言之，你必须能够帮助对方应对其后台的期望。

我们再看一下这幅交易区的图表，见图2。

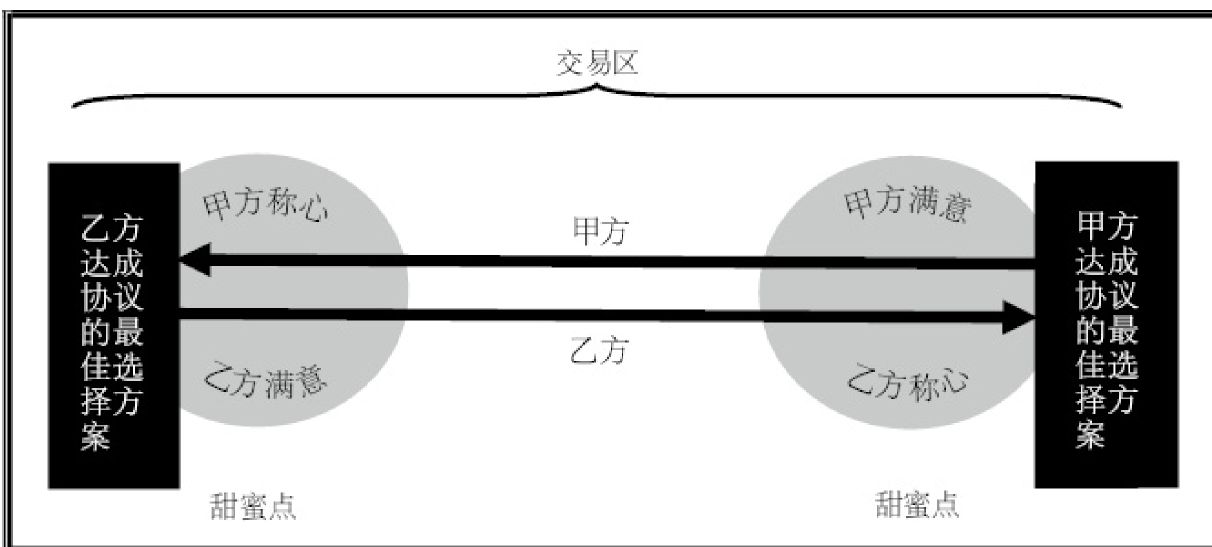


图2

这一次，请注意你方的和对方的甜蜜点的位置（灰色部分）。一个是对你方更好，一个是对对方更好。你为什么不寻求在你方甜蜜点处结束，而非要在对方那里结束呢？在我看来，与其说这是一个分析方面的问题，不如说是一个心理方面的问题。你能说服自己在你方甜蜜点那里结束吗？什么可以给你足够的信心进行这种诉求行为呢？

只要你清楚你已经尽你所能帮助谈判对手得到了比他们谈判底线多的价值（通过努力工作来创造尽可能多的价值），并且能够为他们的后台撰写一份可行的获胜感言，那么你就应当很自然地瞄准你方的甜蜜点。

我的同事鲍勃·姆努金谈及这一点时用到了同理心和自信两个词。假如你同理心有余而自信不足，那么你就无法达到你方的甜蜜点；假如你自信有余而同理心不足，那么你可能根本达不成交易。

你必须给你的对手一种方法，向他们的后台表明他们已经取得了成功。你的责任就是要把这种方法明确地说出来。虽然互惠或双赢的谈判策略需要同理心和利己的合作（创造价值），但在双赢谈判中赢得更多还需要十足的自信或表达诉求。双赢谈判的关键不是交朋友，而是达成赚钱的交易、维持或提升合作关系以及提高你方的声誉。本书描写的这6种方法可以帮助你做好这一切，即使是在最为艰难的谈判形势下。

---

1. 甜蜜点：高尔夫球专业术语之一。每支球杆的杆头都有一个用于击球的最佳落点，能与球碰撞击最“甜蜜”的美好感觉，因而被称为“甜蜜点”。——编者注

致谢

本书部分内容最初刊登在《谈判》杂志上，这是由哈佛大学法学院谈判项目出版的一份时事通讯月刊。非常感谢《谈判》杂志编辑凯蒂·肖恩克，感谢她为早期文章所做的一切加工润色工作。同样感谢共识达成研究院（CBI）的卡里·休利特，他为本书首版的组织和编辑做了杰出的工作。我的代理人——来自莱文－格林伯格公司的吉姆·莱文确保了本书初版的问世。谢谢你，吉姆。PublicAffairs出版社的约翰·马汉尼在编辑方面提供了重要的建议和不辞辛苦的帮助。我衷心感谢PublicAffairs/Perseus出版社每位员工的帮助。